

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему « Забезпечення економічної безпеки підприємства »**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51  
Шубіна Катерина Андріїна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту  
к.е.н., доц., Нагорна І.І.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент професор кафедри промислового маркетингу  
к.е.н., проф., Зозульов О.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую , що у цій дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

*Кафедра менеджменту*

*Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)*

напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Шубіній Катерині Андріївні**

**1. Тема роботи: «Забезпечення економічної безпеки підприємства»**

керівник роботи доцент кафедри менеджменту к.е.н.доц, Нагорна І.І.

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «САВАНА М», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2014- 2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2014-2018 рр.; статут.

**4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

**а) теоретична частина:**

- Розкрити теоретичні основи економічної безпеки підприємства;
- охарактеризувати методiku оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
- розглянути механізм забезпечення економічної безпеки підприємства;

**б) дослідницько-аналітична частина:**

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку рівня економічної безпеки підприємства;
- зробити аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства;

**в) рекомендаційна частина:**

- розробити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів;

**5). Перелік графічного матеріалу**

1. Організаційна структура ТОВ «САВАНА М».
2. Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Савана М».
3. Динаміка таксономічного показника рівня економічної безпеки системи за 2014 - 2018 рр..
4. Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Савана М».
5. Етапи реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Савана М».
6. Організація інформаційних потоків в системі планового управління економічної безпеки підприємства.
7. Обсяг замовлень виробництва меблів ТОВ «САВАНА М» 2016-2019 роки.
8. Структура служби безпеки та охорони ТОВ «Савана М».
9. Показники ТОВ «Савана М» за 2015-2019 рр.
10. Динаміка таксономічного показника рівня економічної безпеки системи за 2015-2019 рр.

**6. Орієнтовний перелік публікацій**

Публікація у збірнику тез та доповідей Х Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» » (м. Київ, 11 квітня 2019 рік) на тему : «Економічна безпека підприємства».

**7. Дата видачі завдання «24» жовтня 2018р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації господарської діяльності підприємства	25.10.2018 – 24.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо господарської діяльності підприємства	25.11.2018 – 01.01.2019	
3.	Вивчення та систематизація теоретичних основ економічної безпеки підприємства	02.01.2019 – 01.02.2019	
4.	Оцінка рівня економічної безпеки підприємства	02.02.2019 – 01.03.2019	
5.	Аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства	02.03.2019 – 25.04.2019	
6.	Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу	26.04.2019 – 01.05.2019	
7.	Удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства та економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	02.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019	

Студент \_\_\_\_\_ Шубіна К.А.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Нагорна І.І.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення економічної безпеки підприємства» містить 106 сторінок, 43 таблиці, 14 рисунків, додатки. Перелік посилань нараховує 63 найменування.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічною безпекою підприємства ТОВ "САВАНА М".

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти в забезпеченні економічною безпекою підприємства.

В процесі виконання дипломної роботи застосовувалися методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. В роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Запропоновано механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в рамках якого було обґрунтовано впровадження нового підходу до виробництва і передача деяких виробничих операцій на аутсорсинг, часткова модернізація обладнання та впровадження служби економічної безпеки підприємства .

**Ключові слова:** *економічна безпека підприємства, складові, таксономічний аналіз, підприємство, служба економічної безпеки.*

## ABSTRACT

The thesis on the subject: "Ensuring the economic security of the enterprise" contains 106 articles, 43 tables, 14 figures, and appendixes. The list of references has 63 titles.

The aim of the study is to substantiate theoretical and research aspects of the enterprise's economic security.

The object of the research is the process of ensuring the economic safety of the enterprise LLC "SAVANA M".

The subject of the study is the principles, methods and tools in ensuring the economic safety of the enterprise.

During the implementation of the diploma work methods of scientific abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, logical analysis, system approach, etc. were used. The following methods were used in the work: monographic - in the study of literary sources, practices of management of economic security of the enterprise; theoretical generalization, comparison and analogy - to reveal the essence of the concept of "economic security of the enterprise"; abstract-logical - for the implementation of theoretical generalizations, the formation of conclusions and the substantiation of new hypotheses; functional assessment - to determine the tendencies of the impact of the development of objects of economic security on the results of economic activity; complex - for building a system of indicators of economic security management of the enterprise.

The mechanism of providing economic security of the enterprise was proposed, in the framework of which it was substantiated the introduction of a new approach to the production and process of some production operations for outsourcing, partial modernization of equipment and implementation of the company's economic security service.

**Key words:** *economic safety of the enterprise, components, taxonomic analysis, enterprise, service of economic security.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	13
1.1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства .....	13
1.2. Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства .....	23
1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства .....	29
Висновки до розділу 1 .....	33
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ "САВАНА М"</b> .....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	35
2.2. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства .....	46
2.3. Аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.....	54
Висновки до розділу 2 .....	65
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «САВАНА М»</b> .....	66
3.1. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу.....	66
3.2. Удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства.....	76
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3 .....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	97
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	100
<b>ДОДАТКИ</b> .....	106

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** В умовах сучасної економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємства виходить на перший план. Це пов'язано з посиленням впливу зовнішнього середовища, основними ознаками якої є невизначеність і мінливість. Такий стан вимагає від суб'єктів економіки формування нових підходів до господарювання і сучасних методів адаптації до нових соціально-політичних умов.

Зростає рівень відповідальності керівників і власників підприємств за самостійно прийняті рішення, тобто за кінцеві результати господарської діяльності. Тому питання забезпечення економічної безпеки є важливим сьогодні.

Рішення проблем економічної безпеки стає одним з пріоритетів державної політики, умовою її стабільності і ефективності життєдіяльності суспільства. Це пов'язано зі зміною форм і методів державного регулювання, яка проявилася в переході від командно-адміністративної системи управління до державного регулювання економіки. Відбулися також зміни в суспільному ладі, так як відбулася зміна форм власності, стали формуватися ринкові відносини, загострилися соціальні протиріччя. Посилився вплив зовнішнього середовища, основними ознаками якої є невизначеність і мінливість. Такий стан вимагає від суб'єктів економіки формування нових підходів до господарювання і сучасних методів адаптації до нових соціально-політичних умов. Зростає рівень відповідальності керівників і власників підприємств за самостійно прийняті рішення, тобто за кінцеві результати господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження економічної безпеки підприємства займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених.

Серед науковців та практиків, які внесли значний вклад у дослідження економічної безпеки підприємства можна виділити Л. Абалкіна (розглядає



економічну безпеку як складову і невід'ємну частину національної безпеки держави, оскільки вона торкається національних інтересів, визначає завдання на рівні державних і міждержавних відносин), О. Бурбело (дане питання розглядає через дослідження рейдерства як одну зі серйозних загроз економічній безпеці суб'єктів господарської діяльності з позицій системного аналізу, розкрито комплекс розрізнених, але взаємопов'язаних і функціонально наближених факторів, що сприяють та уможлиблюють здійснення рейдерських атак.), С. Ілляшенка (у роботах показано актуальність системотворення у царині економічної безпеки підприємства на засадах системного підходу, пов'язаного з цим використання категорії "система" та поняття "система економічної безпеки підприємства", а також механізмів, за допомогою яких така система діє), О. Захарова (проблематика розглядається з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно створити сучасну інноваційну систему економічної безпеки та ефективний механізм взаємодії її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів з метою координації спільних дій усіх суб'єктів системи економічної безпеки і комплексної протидії існуючим та можливим загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища), Т. Кузенко (досліджував поняття економічної безпеки як процес раціонального використання сировини, технологій та техніки підприємства та існуючих ринкових умов для уникнення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз), Г. Козаченко (базова категорія «економічна безпека» розглядається переважно у межах наявних підходів до її розуміння (захисний, діяльнісний, ресурсно-функціональний і гармонізаційний), О. Ляшенко (розглядає керованість економічної безпеки підприємства розуміється як діапазон наслідків управлінського впливу на взаємопов'язані процеси, які одночасно відбуваються в системі економічної безпеки підприємства), В. Пономарьова (вивчає визначення взаємозв'язку між економічною безпекою підприємства та його інтересами; досліджує вплив конфліктів інтересів на економічну безпеку підприємства), С. Покропивного (у роботах вивчає поняття економічної безпеки, до нього додає сім складових

економічної безпеки, зокрема фінансова, інтелектуальна, техніко-технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова), Є. Олійников (присвятив праці дослідженню теоретичних підходів щодо сутності поняття «конкурентоспроможність» та «функціонування підприємства» «економічна безпека» та «динамічна стійкість функціонування підприємства», аналізує основні змістовні елементи цих понять, їх підпорядкованість), В. Тамбовцева (економічна безпека розглядається автором як кондиція виробничої системи загалом, що надає можливості досягнення завдань сукупної системи), В. Ярочкіна (відповідно до праць автора економічна безпека підприємства полягала в захисті комерційної таємниці підприємства, а «ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої ланки, якою вважається персонал організації») та ін. Але навіть внаслідок великої кількості наукових праць попереднього десятиліття, розвиток цього наукового напрямку носить здебільшого теоретичний характер. На сьогоднішній день проблема щодо розуміння тлумачення системи економічної безпеки підприємства, групування її елементів, визначення принципів її функціонування не знайшли остаточного вирішення.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів забезпечення економічною безпекою підприємства.

Відповідно до встановленої мети були поставлені і вирішені такі **завдання:**

- розглянути теоретичні аспекти поняття економічної безпеки підприємства;
- виизначити та охарактеризувати методичні основи оцінки рівня забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розкрити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства (на прикладі ТОВ "САВАНА М");

- здійснити діагностику рівня економічної безпеки обраного підприємства;
- провести аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства;
- запропонувати розробку ефективного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу;
- оцінити шляхи удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільності реалізації пропонованих заходів;

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «САВАНА М».

**Предметом дослідження** є принципи, методи і інструменти в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

**Базою дослідження** є підприємство ТОВ «САВАНА М».

**Методологічну основу дослідження** становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

**Практична значимість роботи.** Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи поліпшення системи забезпечення економічної безпеки підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними

промисловими підприємствами та фінансовим відділом обраного підприємства для запобігання настання банкрутства. Результати дослідження були опробовані на ТОВ «САВАНА М» (Акт про провадження № 147 від 17.05.2019 р.).

**Апробація результатів.** Публікація у збірнику тез та доповідей Х Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» » (м. Київ, 11 квітня 2019 рік) на тему : «Економічна безпека підприємства».

**Структура роботи.** Дипломне дослідження складається із вступу, 3 основних розділів, висновків по всій роботі, списку джерел використаної літератури. Загальний обсяг роботи склав 143 сторінки, з них основного тексту – 98 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства**

Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні залишаються актуальними, так як пов'язані з історією розвитку та становлення країни, яка пережила системні економічні кризи. Глибока системно-трансформаційна криза 1990-х рр., внаслідок якого сталася деградація і криміналізація української економіки, значно збільшився розмір зовнішнього боргу, відбулося зубожіння більшої частини населення, поставив країну на межу виживання. Подолавши труднощі, Україні вдалося вийти на шлях сталого розвитку, який був перерваний світовою фінансово-економічною кризою 2008-2009 рр. Тоді стало остаточно ясно, що в Україні відсутні внутрішні механізми зростання економіки, не подолано залежність економічного стану держави від зовнішніх факторів.

У передкризовий період в цілому позитивна динаміка макроекономічних показників і характеристик, яка простежується в Україні, сприяла виникненню відчуття благополуччя і не приводила до реалізації необхідних дій щодо подолання внутрішніх загроз. Ці погрози були пов'язані з відсталістю галузевої структури і технологічної бази вітчизняної економіки, недосконалістю її організаційної структури, не конкурентоспроможністю більшості підприємств, в основному обробних галузей, а також дедалі вищими розривами рівнів регіонального розвитку, та соціальними проблемами, що поглиблюються. Наявність внутрішніх проблем в українській економіці призвело до того, що при наявних значних територіях і величезних запасах природних ресурсів, при ключовому геополітичному положенні і наявному науково-технічному потенціалі Україна так і не змогла зайняти гідне місце в сучасній світовій системі. І зараз країна продовжує

перебувати в залежності від великого міжнародного капіталу в якості джерела сировини і дешевої робочої сили.

Становище ускладнюється суперечливими наслідками процесу глобалізації в світовому господарстві, який ускладнює умови економічної діяльності, призводить до посилення боротьби за ресурси, ринки збуту, знижує можливості нарощування прибутку. Тому перед країною гостро стоїть питання про те, чи зможе вона захистити свої економічні інтереси, тобто забезпечити економічну безпеку підприємств.

Економічна безпека – це універсальна категорія, дія якої позначається на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством.

Розглянемо деякі визначення поняття «економічна безпека підприємств» і дамо їм оцінку (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1. Визначення поняття «економічна безпека підприємств»**

№	Визначення	Мета такої діяльності	Недоліки визначення
1	2	3	4
1	Організована сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, які сприяють захисту найнеобхідніших зацікавленостей підприємця, підприємства, держави загалом від загроз як внутрішніх, так і зовнішніх [63].	Не допустити збитків в діяльності підприємства за рахунок розголошення конфіденційної інформації; вилучення фінансових і матеріальних, технічних засобів; дестабілізація функціонування технічних пристроїв виробничої діяльності, включаючи і засоби інформації, а також попередження зниження доходів у персоналу.	Проблеми економічної безпеки підприємства зведені тільки до захисту комерційної таємниці, що свідчить про спрощений підхід до розгляду суті проблеми. При такому вузькому розумінні економічної безпеки не враховується весь спектр впливу на підприємство зовнішнього середовища як основного джерела безпеки для його діяльності.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
2	Захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, організована адміністрацією та колективом підприємства за допомогою реалізації ряду заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного спрямування [20].	Захист власності підприємств і співробітників від джерел зовнішніх і внутрішніх загроз безпеки, запобігання правопорушенням, причин і умов, що їх породжують, а запобігання надзвичайним ситуаціям.	Втрачається бачення перспектив розвитку підприємства, економічна безпека зводиться до адаптації підприємства.
3	Ступінь балансу загалом економічних зацікавленостей компанії з інтересами, що пов'язані з суб'єктами оточуючого середовища, що діють за межами підприємства [29].	Економічні інтереси гармонізувати з поглядами зацікавлених суб'єктів оточуючого середовища: клієнтів, постачальників та усіх членів процесу ведення бізнесу (конкуренти, банк, установи тощо.)	Не враховує вплив внутрішніх загроз, не відображає перспективу розвитку підприємств.
4	Ступінь захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх ворогів, що проявляються в різних протиправних формах. При цьому захищеність забезпечують стабільний розвиток підприємства відповідно до його статусними цілями [50].	Запобігання збитків в діяльності організації в результаті розголошення або втрати інформації, несанкціонованого доступу до джерел конфіденційної інформації; розкрадання фінансових і матеріально-технічних засобів; знищення майна і цінностей; порушення роботи технічних засобів у виробничій діяльності	Носить декларативний характер, оскільки захист економічних інтересів зводиться до захисту інформації, яка містить комерційну таємницю.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4
5	Система, яка забезпечує мобілізацію і найбільш оптимальне управління ресурсами підприємства з метою забезпечення його сталого функціонування, активного протистояння будь-яким негативним впливам навколишнього середовища [61].	Ефективне використання ресурсів підприємства, що забезпечує запобігання загроз, які виникають із зовнішнього середовища, і забезпечення стабільного функціонування підприємств, як в цей час, так і в майбутньому.	Не враховує впливу внутрішніх загроз.
6	Такий стан суб'єкта господарювання, при якому, за умови ефективного використання корпоративних ресурсів, можливо запобігти або послабити загрози, знизити наслідки непередбачених обставин і, в основному, забезпечити бізнесу досягнення цілей в умовах конкуренції і господарського ризику [14].	Своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх небезпек і протистояння їм, як і загрозам, забезпечення захищеності підприємству в його діяльності, а бізнесу - в досягненні цілей.	Економічна безпека розглядається занадто в широкому аспекті, тобто як адаптація до впливу зовнішнього середовища, як ресурсне забезпечення підприємства, як якісна реалізація функцій управління, таких як планування, облік і аналіз.
7	Стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз і забезпечення ефективного і стабільного поточного і перспективного функціонування підприємства [55].	Запобігання загрозам і збитків від негативного впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність.	Не враховує вплив внутрішніх загроз.

Джерело: [14; 20; 29; 50; 61; 63]



У дефініціях, які пропонуються в науковій літературі, сутність поняття «економічна безпека підприємств» визначається неповно і не завжди чітко. Наведені підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємств» відрізняються неповнотою, недомовленістю, неясністю, що не дозволяє виявити сутність самої економічної категорії. У той же час ці підходи характеризуються широким охопленням, через якого втрачається саме бачення економічної безпеки внаслідок її ототожнення з поняттям «ефективність діяльності».

На нашу думку, в умовах ринкових відносин забезпечення економічної безпеки підприємств полягає в своєчасному виявленні та нейтралізації загроз економічній стабільності. Виходячи з цього, такий вид безпеки можна охарактеризувати в трьох аспектах: інтереси, загроза інтересам, надійність збільшення прибутку.

Характеристика цих аспектів дозволяє стверджувати, що економічна безпека підприємств – це система захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз в різних формах, що забезпечує його стабільний розвиток відповідно до статутних цілей в реаліях конкурентної боротьби та господарських ризиків.

Дане тлумачення економічної безпеки компанії дозволяє стверджувати, що керівництво підприємства, перебуваючи в ситуації невизначеності, непередбачуваності, періодичних змін, як внутрішніх умов ведення діяльності компанії, так і зовнішніх (сюди відносяться політичні, економічні, соціальні тощо) надає перевагу прийняттю ризикованих рішень в умовах жорсткої конкуренції і досягає запобігання або ослаблення погроз, а так само захисту від існуючих або прогнозованих небезпек, що забезпечує досягнення цілей бізнесу.

Забезпечення економічної безпеки фінансово-господарської діяльності вимагає створення на підприємстві власної системи економічної безпеки, яка складається з безлічі взаємозалежних елементів, які забезпечують безпеку діяльності підприємств та досягнення ними цілей бізнесу.

Провівши аналітичну оцінку наукового доробку вітчизняних та закордонних фахівців, нами визначено ключові принципи формування системи економічної безпеки підприємства (рис. 1.1).

Коротко зміст кожного принципу можна пояснити так:

- урахування специфіки господарської діяльності певного суб'єкта господарювання, зокрема рівня агресивності середовища функціонування та наявних ресурсів для забезпечення необхідного рівня безпеки;
- пріоритетність реалізації превентивних захисних заходів, яка умотивована тим фактом, що виявлення та превентивна стратегія запобігання несприятливому впливу є не такими затратними у порівнянні із використанням оперативних заходів. Так, визначення загроз та превентивні методи захисту дають можливість попередити або ж взагалі обмежити можливі втрати;



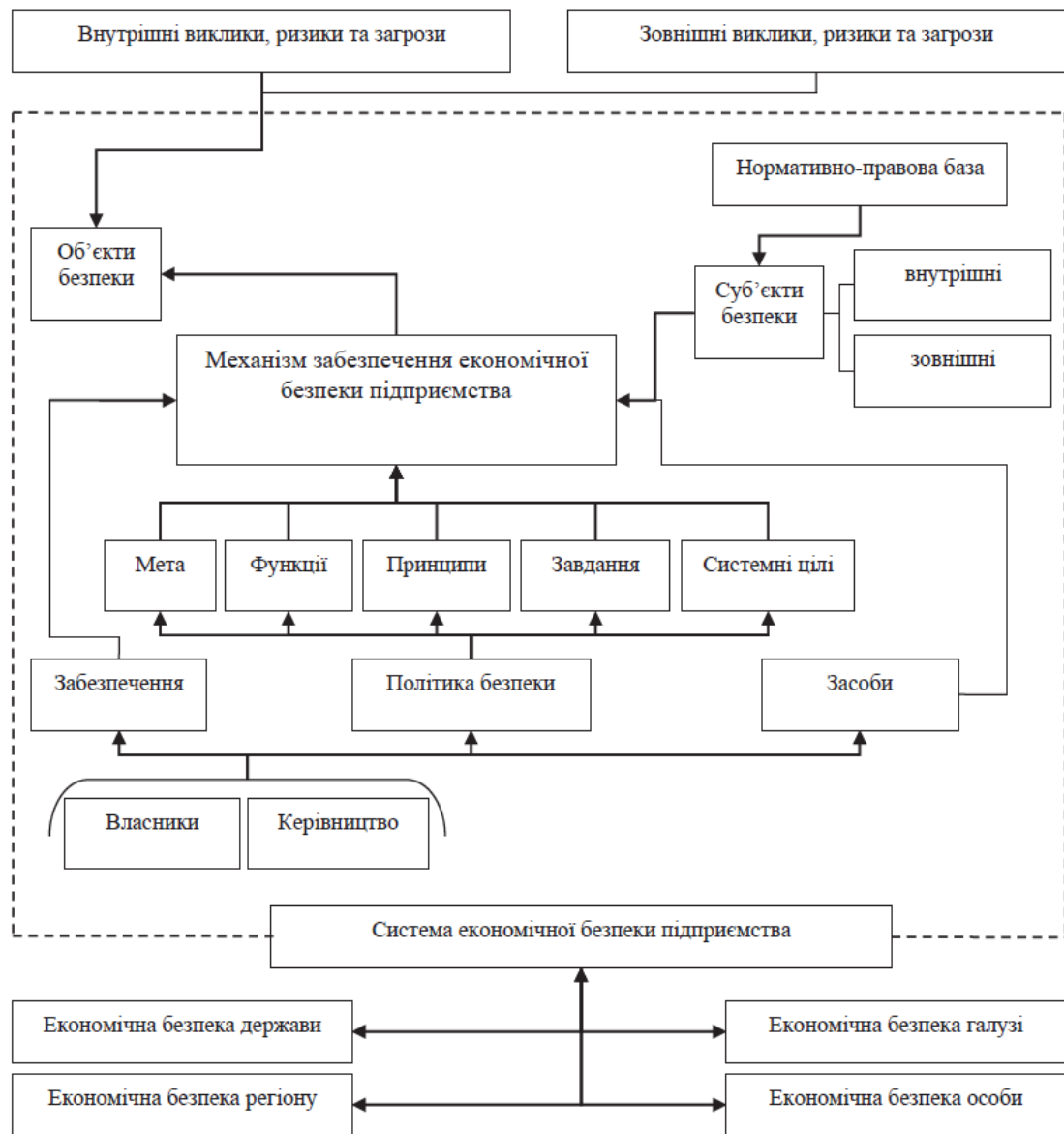
Рис. 1.1. Ключові принципи формування системи економічної безпеки підприємства

Джерело: [14; 55; 61]

- комплексність реалізації захисних заходів полягає у необхідності приділення уваги всім функціональним сферам, у т. ч. кадровій, техніко-технологічній, матеріальній;
- пристосовуваність до змін оточуючого середовища функціонування та структури в компанії полягає у можливості фокусувати увагу не тільки на впровадженні захисних методівале і в раціоналізації процесу створення та підтримки економічної безпеки, використовуючи всі наявні ресурси, прогнозуючи потенційні варіювання в середовищі діяльності й приймаючи до уваги стратегію розвитку підприємства;
- взаємозв'язок між елементними складниками економічної безпеки підприємства визначає необхідність концентрації зусиль, як внутрішніх, так і зовнішніх, суб'єктів безпеки для досягнення мети, тобто формування безпечних умов сталого розвитку підприємства;
- раціональність у виборі захисних заходів передбачає формування сукупності таких організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, реалізація яких за мінімальних затрат ресурсів давала б змогу досягнути необхідних результатів.

Попри те, що в забезпеченні необхідного рівня економічної безпеки підприємства зацікавлені як на макро-, так і на макрорівні, потрібно визнати, що без докладання максимальних зусиль із боку кожного суб'єкта господарювання досягнути цієї мети неможливо, тому актуальним стає формування системи економічної безпеки [10].

Попри те, що, з одного боку, були виявлені суттєві відмінності у поглядах науковців щодо трактування поняття «система економічної безпеки підприємства», а з іншого - викладено власні міркування щодо організації процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, нами розроблено варіант теоретичної моделі системи економічної безпеки підприємства (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Теоретична модель системи економічної безпеки підприємства**

Джерело: [12]

Узагальнюючи, слід підкреслити, що розглянуті аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства визначають необхідність трактування її як системного формування, що здатна надавати реакцію як щодо зміни функціонального оточуючого середовища, так і на розвиток самого суб'єкта господарювання.

Економічна безпека підприємства включає в себе:

- організацію ефективного управління установою;

- ефективність фінансової системи на підприємстві;
- стійкість та незалежність функціонування;
- гарантування безпеки робітників підприємства, збереження їх професійних інтересів, майна;
- сувора кадрова політика;
- дієвий механізм правового регулювання, що стосується всіх напрямів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформації на підприємстві;
- відповідність стандартам екологічної безпеки [9, с.153].

Кожне підприємство займається специфічною економічною та торговою діяльністю, тому поняття внутрішній та зовнішніх загроз для кожної з установ буде індивідуальним.

До загальних зовнішніх загроз та дестабілізуючим факторам відносять:

- протиправну діяльність кримінальних структур;
- конкуренти;
- рекет, шантаж, експропріація;
- шахрайство;
- промислове шпигунство;
- безвідповідальні партнери;
- працівники, яких звільнили;
- протиправні дії з боку корумпованих елементів представників контролюючих органів.

До внутрішніх загроз та дестабілізуючих факторів належать:

- дії чи бездіяльність працівників, які можуть суперечити інтересам компанії, що можуть бути причиною негативних економічних наслідків;
- втрата інформаційних ресурсів, що є конкурентоспроможними, даних, які є комерційною таємницею чи носять конфіденційний характер;
- втрата ділового іміджу підприємства або його репутації в середовищі бізнесу;

- негаразди у відносинах з партнерами, реальними чи потенційними та клієнтами;
- конфліктні ситуації з конкурентами;
- непорозуміння з правоохоронними та контролюючими органами, представниками криміналу;
- виробничі травми;
- ситуації, що стали причиною смерті персоналу [9, с.154].

Згідно сучасного стану в економічному середовищі, для забезпечення захисту інтересів юридичних та фізичних осіб, необхідно створити ефективну систему економічної безпеки підприємства. А саме, захистити його технологічний, науково-технічний, виробничий та кадровий потенціали від активних (прямих) та пасивних (непрямих) загроз. Це зможе дати гарантії ефективного функціонування підприємства на поточний момент та в майбутньому.

В умовах глобалізації процес ефективного функціонування та забезпечення економічного зростання на підприємстві, залежить від розвитку системи економічної безпеки компанії.

Загальні фактори, які мають негативний вплив на безпеку діяльності підприємства:

- збільшення в комерційній діяльності частки представників управління та влади;
- залучення кримінальних структур, щоб забезпечити вплив на конкурентів;
- недосконала законодавча база, що не регулює питання протидії недобросовісної конкуренції;
- відсутність в країні сприятливих умов для проведення науково-технічних досліджень;
- закритість повної об'єктивної картини про СПД (суб'єктів підприємницької діяльності), а також про їхній фінансовий стан;

- низький рівень культури в питаннях ведення справ в бізнес-середовищі;
- використання технічних і оперативних методів, з метою одержання інформації про конкурентів.

## **1.2. Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства**

У працях економістів після аналізу тематики роботи помічено, що єдиного трактування щодо методики проведення оцінювання економічної безпеки підприємства відсутнє, тому слід навести перелік вимог, згідно якому буде відповідати методологічна оцінка рівня ЕБ сучасних підприємств.

Аналіз наукових доробок з питання оцінювання економічної безпеки підприємства дав змогу виявити серед усього різноманіття методик такі принципово відмінні підходи: індикаторний метод, методи математичного моделювання, методи оцінки економічної безпеки за показниками прибутку та чистого доходу, метод формування інтегрального показника за видами діяльності підприємства, методи формування інтегрального показника за ресурсно-функціональним підходом.

Сутність індикаторного методу кількісної оцінки економічної безпеки підприємства полягає у визначенні певного переліку показників, що характеризують усі аспекти діяльності підприємства, та у порівнянні їх із певними граничними значеннями - індикаторами економічної безпеки підприємства. Тобто сутність методу полягає в порівнянні фактичних і необхідних значень ключових показників діяльності підприємства [6].

Однак головною проблемою в реалізації такого підходу є значна залежність достовірності отриманих результатів від вірності чи повноти визначення переліку показників, точності визначення бази порівняння - індикаторів і значна трудомісткість реалізації цього методу та прийняття управлінського рішення за отриманими результатами.

Кожна із запропонованих ученими методик цього напрямку оцінювання потребує аналізу й уточнення (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Аналіз теоретичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Автор (джерело)	Підхід до оцінювання рівня еб підприємства
1	2
С. Ільяшенко [21]	<p>Рівень економічної безпеки підприємства визначається на основі визначення рівня фінансової стійкості підприємства (за достатністю оборотних коштів для здійснення виробничо-господарської діяльності). Отримані показники характеризують п'ять рівнів фінансової безпеки: абсолютний (для функціонування підприємства достатньо власних оборотних коштів); нормальний (достатньо власних джерел формування запасів і покриття витрат); хиткий (власних оборотних коштів є недостатньо і залучаються середньо- і довгострокові позики та кредити); критичний (залучаються короткострокові кредити); кризовий (підприємства не можуть забезпечити фінансування діяльності ні власними, ні залученими коштами).</p> <p>Інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства визначається таким чином:</p> $Q = \sum_{i=0}^n \sum_{j=0}^n S_{ij}$ <p>де <math>S_{ij}</math> - індекс j-го показника в i-тій групі;  <math>KZ_i</math> - коефіцієнт значущості i-тої групи показників;  <math>Kj_i</math> - коефіцієнт j-го показника в i-тій групі;  <math>Ku_j</math> - коефіцієнт узгодження кількості показників для i-тої груп</p>
Ф. Євдокімов, О. Мізіна та О. Бородіна [19]	<p>Пропонується визначати рівень економічної безпеки підприємства <b>на основі бальних оцінок</b>, коли в основі визначення рівня безпеки лежать граничні значення показників та їх рейтинг. Якщо значення показника є вищим від нормативного, йому присвоюють перший клас; нижче від нормативного, але вище за критичне - другий; нижче від критичного - третій. Рейтинг показника визначається залежно від мети дослідження і важливості показника для обраного напрямку дослідження:</p> $B = \sum_{i=1}^n P_i \cdot K_i$ <p>де B - сума балів;  <math>P_i</math> - рейтинг i-го показника, <math>i = 1, n</math>;  <math>K_i</math> - клас i-го показника</p>



Продовження табл. 1.2

1	2
С. Міщенко [42]	<p>Розраховується інтегральний показник економічної безпеки відповідно до ринкової вартості та економічної захищеності його капіталу:</p> $ВП = ВБАЛ * K1 * K2 * K3 * K4$ <p>ВП - оціночна вартість підприємства з позиції економічної захищеності його капіталу, грн;</p> <p>ВБАЛ - скоригована середньорічна вартість майна підприємства, грн;</p> <p>K1 - темп зміни чистих активів;</p> <p>K2 - темп зміни рівня капіталізації прибутку (за цей показник пропонується використовувати чистий прибуток або прибуток до оподаткування, або величину грошового потоку), який спрямовується на розвиток бізнесу здійсненням інвестиційної діяльності;</p> <p>K3 - темп зміни рівня ризику функціонування підприємства; K4 - темп зміни показника ліквідності балансу.</p>
Гришко Н.Є. [13]	<p>Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовується інтегральна модель оцінки рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими (нерівнозначними у визначеній сукупності), яка базується на постулаті виділення функціональних складових у системі оцінювання економічної безпеки та процедурі нормування (стандартизації) відібраних показників, за формулою:</p> $I = b_1 \left( \frac{1Y + \dots + nY}{n_j} \right) + \dots + b_k \left( \frac{1Y + \dots + nY}{n_k} \right)$ <p>де у - іj нормований і-й показник в j – ій сукупності; n - j кількість показників в j – ій групі; k - кількість груп показників; b - j вага j – ї групи показників в балах (частках одиниці).</p>
Г.Козаченко, В.Пономарьов, О.Ляшенко [31]	<p>Пропонується визначати рівень економічної безпеки підприємства на основі бруто-інвестицій за формулою:</p> $Репп = BIt / It,$ <p>де BIt – бруто-інвестиції підприємства в році t;</p> <p>It – інвестиції підприємства в році t, необхідні для забезпечення його економічної безпеки.</p> <p>До складу бруто-інвестицій зараховують реінвестований прибуток поточного та майбутнього періодів, реінвестовані накопичення минулих років, амортизаційні відрахування. Розрахований показник коливається в межах від 0 до 1, причому 0 - найнижчий рівень економічної безпеки підприємства.</p>

Джерело: [56]

Наступний підхід до кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства передбачає використання принципів програмно-цільового управління, відповідно до яких рішення приймається на основі формування певних економічних моделей, що характеризують економічні процеси на підприємстві, тобто на основі використання методів математичного аналізу [5; 8]. Головними недоліками використання цього підходу в умовах підприємства є надзвичайна складність розрахунків, а також те, що управлінське рішення приймається більше не з позиції економіста та менеджера, а з позиції математика.

Наступний метод оцінки економічної безпеки підприємства на основі показників прибутку та чистого доходу є досить розповсюдженим серед дослідників і характерним для тієї частини з них, яка проводить певну паралель між економічною та фінансовою безпекою на підприємстві [1; 2]. Головною тезою такого підходу є твердження, що підприємство знаходиться в стані економічної безпеки тоді, коли отриманих ним доходів (прибутку) вистачає для досягнення стану самоокупності та надалі стану самофінансування.

Для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства рекомендується використовувати показники, які наводять структурні складові економічної безпеки підприємства у процесі проведення наукового дослідження, було відібрано низку найбільш інформативних (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3. Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства**

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
1	2	3
Оцінка фінансової складової		
К <sub>авт</sub> - коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів на загальну суму фінансування (загальний підсумок балансу)	Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів

## Продовження табл. 1.2

$K_{\text{фін}}$ - коефіцієнт фінансування	Відношення залучених коштів до власного капіталу	Відображає, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних
$K_{\text{покр}}$ - коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує здатність підприємства швидко розраховуватись за своїми борговими зобов'язаннями
$K_{\text{св}}$ - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини дебіторської заборгованості	Відображає швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства
$K_{\text{кр}}$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини кредиторської заборгованості	Відображає швидкість обороту кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується
$K_p$ - рентабельність діяльності	Відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції	Відображає прибуток підприємство з кожної гривні, витраченої на реалізацію продукції
Оцінка техніко-технологічної складової		
$K_{\text{еп}}$ - коефіцієнт виробничої потужності	Відношення річного фонду робочого часу до трудомісткості виробництва	Відображає максимально можливий випуск продукції за певний час у встановленій номенклатурі й асортименті при повному завантаженні обладнання
$K_{\text{зн}}$ - коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів	Характеризує частку вартості основних засобів, яку списано на витрати виробництва у попередніх періодах
$K_{\text{фв}}$ - фондівіддача	Відношення обсягу виробництва у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних фондів підприємства	Відображає кількість одиниць виготовленої продукції у гривнях, яка припадає на одиницю вартості основних фондів
$K_{\text{внт}}$ - коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Відношення обсягу виготовленої продукції за певний період до виробничої потужності обладнання	Відображає рівень використання виробничої потужності підприємства
Оцінка інтелектуально-кадрової складової		

## Продовження табл. 1.2

$K_{ш}$ - коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих	Відображає рух кадрів на підприємстві, який обумовлений незадоволеністю працівників елементами виробничої ситуації або незадоволеністю керівника підприємства виробничою поведінкою працівника
$K_{П}$ - продуктивність праці	Відношення обсягу продукції та кількості праці, витраченої на її виробництво	Характеризує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
$K_{фозз}$ - фондоозброєність праці	Відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності робітників	Характеризує рівень оснащеності працівників основними виробничими засобами
$K_{ра}$ - коефіцієнт раціоналізаторської активності	Відношення кількості винаходів (раціональних пропозицій, ноу- хау тощо) до кількості працюючих.	Відображає частку пропозицій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, що припадає на одного працюючого
Оцінка екологічної складової		
$k$ - коефіцієнт вик.перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	Відношення сумарного показника забруднення сумішшю речовин до дозволеного для підприємства сумарного гранично допустимого обсягу викиду шкідливих речовин	Характеризує ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин в атмосферу над нормативними рівнями
$K_{люд}$ - коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	Відношення суми нормативної щільності населення і середньої щільності населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства до середньої щільності	Характеризує ступінь заселеності ареалу шкідливого впливу підприємства, а отже, і потенційну небезпеку підприємства для населення.

Джерело: [14]

Нами запропоновано використання методу таксономії для аналізу рівня економічної безпеки розвитку системи з огляду хронології. Треба зазначити, що проведення таксономічного аналізу дасть змогу вирішити

проблему впорядкування багатомірності системи стосовно нормативного вектора-еталона. Використання методу таксономії допоможе “згорнути” багатомірний статистичний матеріал, що характеризує систему у часі та просторі, в єдину кількісну характеристику, тобто дасть змогу побудувати узагальнювальну оцінку рівня економічної безпеки системи та підвищить ефективність управління нею.

### **1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства**

Управління діяльністю будь-якого підприємства здійснюється шляхом реалізації відповідних механізмів. У наукових працях вчених-економістів та в практиці менеджменту найчастіше виділяють такі їх види: загальні механізми управління діяльністю підприємства та окремими її напрямками, економічні механізми, організаційні механізми (часто економічні об'єднують з організаційними в комплексні організаційно-економічні механізми), механізми активізації, механізми забезпечення, мотиваційні механізми, антикризові механізми та інші. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей діяльності до кожного процесу має бути застосований адекватний механізм, а загалом усі механізми мають використовуватися у менеджменті комплексно.

Термін "механізм" досить часто вживається у наукових працях з економіки та менеджменту. "Короткий економічний словник" тлумачить механізм як "певну структурну побудову станів, процесних елементів, що представляють собою конкретні явища або дії" [34, с. 401].

Найбільшим поширенням серед науковців-економістів є твердження, що механізм стосовно економічних об'єктів – це комплекс як цілей, зв'язків, суб'єктів, функцій тощо, так й управління об'єктами, де має місце направлена та сфокусована зміна елементів управління на конкретну

кондицію або реакцію об'єктів керування, які мають вхідні умови та результат [36, с. 13– 14].

Щодо визначення типу механізму управління економічною безпекою підприємства в науковій літературі зустрічаються різні думки. Науковці використовують поняття "механізм забезпечення економічної безпеки", "механізм формування економічної безпеки" та "механізм управління економічною безпекою". Зазвичай, ці поняття ототожнюються, оскільки призначення "механізму управління" на підприємстві і полягає в тому, щоб забезпечити економічну безпеку, тобто, результат управління не можна розглядати окремо від системи впливу суб'єкту на об'єкт з метою створення умов гарантування захисту від небезпеки [24]. Автором було досліджено та систематизовано існуючі визначення зазначених понять (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4. Характеристика та систематизація механізмів управління економічної безпеки підприємств**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Механізм управління економічною безпекою</b>	
Довбня С. Б. [17]	набір засобів, організація їх використання і контролю для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства
Коробчинський О.Л. [33].	комплекс управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних та інших засобів щодо захисту бізнесу від втрат
Амельницька О.В. [2]	сукупність методів, принципів, форм, способів, важелів, заходів, пов'язаних із процесом їх взаємодії, в свою чергу система управління є сукупністю механізмів, необхідних для реалізації цілей управління
Пойда-Носик Н.Н. [48]	спосіб впливу суб'єкту на об'єкт за допомогою різних засобів
<b>Механізм забезпечення економічної безпеки</b>	
Аверічев І.М. [1]	інтегрована сукупність елементів інституційного та операційного впливів на підвищення результативності господарської діяльності через утворення безпечних умов її здійснення.
Пойда-Носик Н.Н. [48]	сукупність заходів щодо створення надійних умов гарантування захисту від небезпеки
Левковець Н.П. [38].	сукупність нормативно-правових актів, методів, заходів, завдяки яким відбувається дія суб'єкта на об'єкт для створення безпеки та протидії загрозам
Шевченко І.Л. [59].	набір засобів і методів, що, в поєднанні з системою управління та контролю, забезпечують її високий рівень
Васильців Т.Г. [10]	невід'ємний елемент системи безпеки, базується на завданнях і принципах безпеки

## Продовження табл. 1.4

Механізм формування економічної безпеки	
Міщенко С.П. [44]	взаємопов'язана сукупність структур, засобів, методів і заходів, які формують безпеку бізнесу
Білошкурська Н.В. [6]	поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дозволяє діагностувати, прогнозувати і контролювати стан економічної безпеки для прийняття адаптивних рішень щодо розвитку підприємства

Джерело: [39]

Вважаємо, що концептуальна сутнісна різниця між поняттями, що визначають різні типи механізмів управління економічною безпекою все ж існує в частині цілей їх застосування. Акцент у використанні механізму забезпечення економічної безпеки робиться на досягнення її цільового рівня, механізму формування – на створення безпечних умов функціонування підприємства.

Для категорії "економічна безпека" найбільш доцільно застосовувати механізми забезпечення, оскільки рівень економічної безпеки має бути достатнім, але не надмірним. Високий рівень економічної безпеки не самоціль, а фактор забезпечення результатів та досягнення цілей діяльності підприємства. Забезпечення (досягнення) надмірного рівня економічної безпеки може спричиняти додаткові витрати, що призведе до зниження прибутковості, фінансової стійкості, зменшення запасу фінансової міцності, що, в свою чергу, через недостатність фінансування знизить рівень економічної безпеки.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства можна представити системно як комплекс елементів впливу організаційних, правових та фінансових аспектів, що сфокусовані на своєчасне виявлення, попередження, як є вимога – видалення загроз економічній безпеці підприємства.

Механізм економічної безпеки підприємства дозволяє:

- забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства у довгостроковому періоді;
- забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства;
- визначити небезпеки внутрішнього та зовнішнього характеру і додатково загрози фінансовому стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення;
- самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію;
- забезпечувати достатню фінансову незалежність підприємства;
- забезпечувати достатню гнучкість при ухваленні фінансових рішень;
- забезпечувати захищеність фінансових інтересів власників підприємства [1, с.165].

В табл. 1.5 представлено характеристику визначення «механізм забезпечення економічної безпеки підприємства (МЗЕБП)» [28].

**Таблиця 1.5 Характеристика визначення «Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства (МЗФБП)»**

Поняття	Об'єкт, яким оперують	Призначення	Зміст поняття
1	2	3	4
Механізм	Показники ефективності використання наявних ресурсів підприємства	Створення умов для забезпечення економічної безпеки ТОВ, ПАТ чи ПрАТ	Засіб визначення та реалізації ЕБП
Економічна безпека підприємства	Фінансові ресурси підприємства	Відображення ефективності використання фінансових ресурсів у поточному періоді та можливості реалізації стратегічних інтересів	Стан найбільш ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації та захищеності фінансових інтересів підприємства в поточному й перспективному періоді



Продовження табл 1.5

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства	Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства	Отримання прибутку підприємство, якого достатньо, як мінімум, для перебування підприємством в фінансовій безпеці	Система засобів впливу правового, організаційного, технічного та технологічного характеру, що мають ціль своєчасної ідентифікації, попередження та винищення загроз для економічної безпеки підприємства
--	--	--	--

Джерело: [28, с.120]

Дані, наведені в табл. 1.5, дають змогу зробити висновок про системну взаємодію між поняттями «механізм» та «фінансова безпека підприємства», що має вираження у тому, що останній показник є відображенням попереднього. Проте, механізм виступає засобом реалізації найвищого рівня фінансової безпеки підприємства.

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що механізм забезпечення економічної безпеки є складовою системи економічної безпеки підприємства, що є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки підприємства.

### Висновки до розділу 1

На основі дослідження сутності ЕБП можна зробити такі висновки.

У сучасних умови господарювання система економічної безпеки стає невід'ємною частиною системи управління підприємством і відповідно потребує уваги, як об'єкт стратегічного і тактичного значення.

Специфіка системи економічної безпеки підприємства визначається її складністю, різноманітні можливості та безпосереднім впливом на досягнення підприємством головних цілей бізнесу.

Фактори економічної безпеки визначає, безпосередньо, сфера господарської діяльності. А мета та задачі створюють пріоритетні напрями її забезпечення.

До основних факторів економічної безпеки належать:

- екзогенні фактори – економічний та політичний стан, фіскальна політика держави, насиченість ринків факторів виробництва, ресурсів, засобів виробництва, збуту;

- ендогенні фактори – кадрова політика та персонал, економічна політика підприємства, забезпечення фінансової незалежності та стійкості, управління конкурентоспроможністю, якістю продукції, маркетинг, інноваційна діяльність та інше.

Узагальнюючи вивчений матеріал теоретико-практичного характеру, можна дійти висновків, що розглянуті підходи дають змогу зосередити увагу на проблемних моментах у стадії формування економічної безпеки підприємства, які мають підлягати динамічному усуненню і подальшому аналізу для запобігання подібних ситуацій у майбутньому. Це дозволить уникнути втрат компанією частково або повністю економічної безпеки як у короткостроковому, так і у довгостроковому термінах.

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу щодо ЕБП встановлено, що механізм забезпечення економічної безпеки є складовою системи економічної безпеки підприємства, що є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ "САВАНА М"

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ "САВАНА М" займається виробництвом торгового обладнання, торгових меблів, реклами для підприємств торгівлі: барів, кафе, ресторанів, магазинів, АЗС. Основна особливість: оформлення об'єкта під ключ: від розробки дизайну до монтажу на об'єкті.

Основний напрямок діяльності компанії – виробництво торгового обладнання на замовлення. Основна мета – створення індивідуальної концепції торгового обладнання, яка дозволяє оптимально використовувати торгову площу, оформити її функціонально і естетично, зробити привабливою, зручною і функціональною.

Товариство має лінійно-функціональну структуру, що відображена на рис. 2. 1.

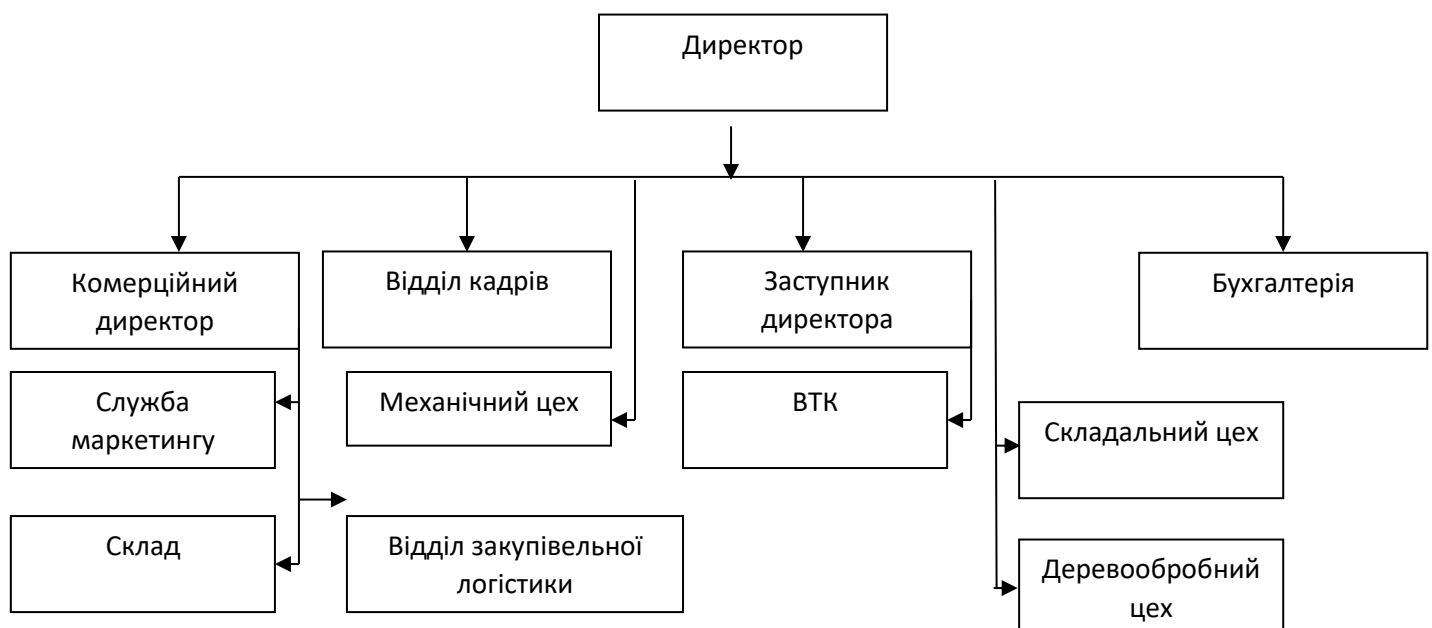


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Савана М»

Джерело: складено за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Компанія виробляє меблі для магазинів хорошої якості за прийнятними цінами. При виготовленні торгового обладнання використовується широкий спектр матеріалів: від бюджетних, таких як ламіноване ДСП і метал з полімерним покриттям, до екзотичних видів шпону, фарбованого МДФ і нержавіючої сталі, пластика, скла. Це дозволяє підібрати відповідні рішення як для магазину економ-класу, так і для салону відомого бренду або елітного бутика.

За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «Савана М».

**Таблиця 2.1. Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Савана М»**

№	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018 від 2014 року	Темп приросту 2018 від 2014 року, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	7702	9292	9728	10490	10871	3169	41,15
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6036	7226	7562	8234	8549	2513	41,63
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1666	2066	2166	2256	2322	656	39,38
4	Чисельність працюючих, чол.	25	25	24	24	21	-4	-16,00
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	18	18	16	16	14	-4	-22,22

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	721	897	935	957	1002	281	38,97
7	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	2403,33	2990,0	3246,53	3322,92	3976,19	1572,86	65,44
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2247,25	2340,0	2530,0	2607,0	2488,50	241,25	10,74
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1329,8	1362,0	1458,0	1448,5	1362,00	32,20	2,42
10	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	951,15	894,00	889,00	904,50	815,00	-136,15	-14,31
11	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	768,65	855,50	1017,5	1104,5	1072,00	303,35	39,47
12	Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	308,08	371,68	405,33	437,08	517,67	209,59	68,03
13	Продуктивність праці пром-вироб персоналу, тис. грн. / чол.	427,89	516,22	608,00	655,63	776,50	348,61	81,47
14	Рентабельність підприємства, %	-0,42	-0,88	-1,04	-0,92	-1,27	-0,85	205,54
15	Чистий прибуток, тис. грн.	-32,00	-82,00	-101,00	-97,00	-138,00	-106,00	331,25

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Аналізуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Саавана М», слід зазначити, що його значення в 2018 році є вищим на 3169 тис. грн. або 41,15% і складає 10871 тис. грн., ніж у 2014 році. Темпи зростання чистого доходу менше темпів зростання собівартості. Збільшилась середньорічна вартість активів у 2018 році на 241,25 тис. грн, тобто на 10,74% та середньорічна вартість основних засобів на 33,20 тис. грн., або на 3,42%. Це свідчить про збільшення долі власного капіталу в майні підприємства. Якщо поглянути на тенденцію останніх років, то можемо побачити, що середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2014-2018 років, середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 39,47% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2018 році 21 чол. За останній рік цей показник зменшився на 4 чол. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу.

Підприємство протягом 2014-2018 років збиткове та збільшує власну збитковість.

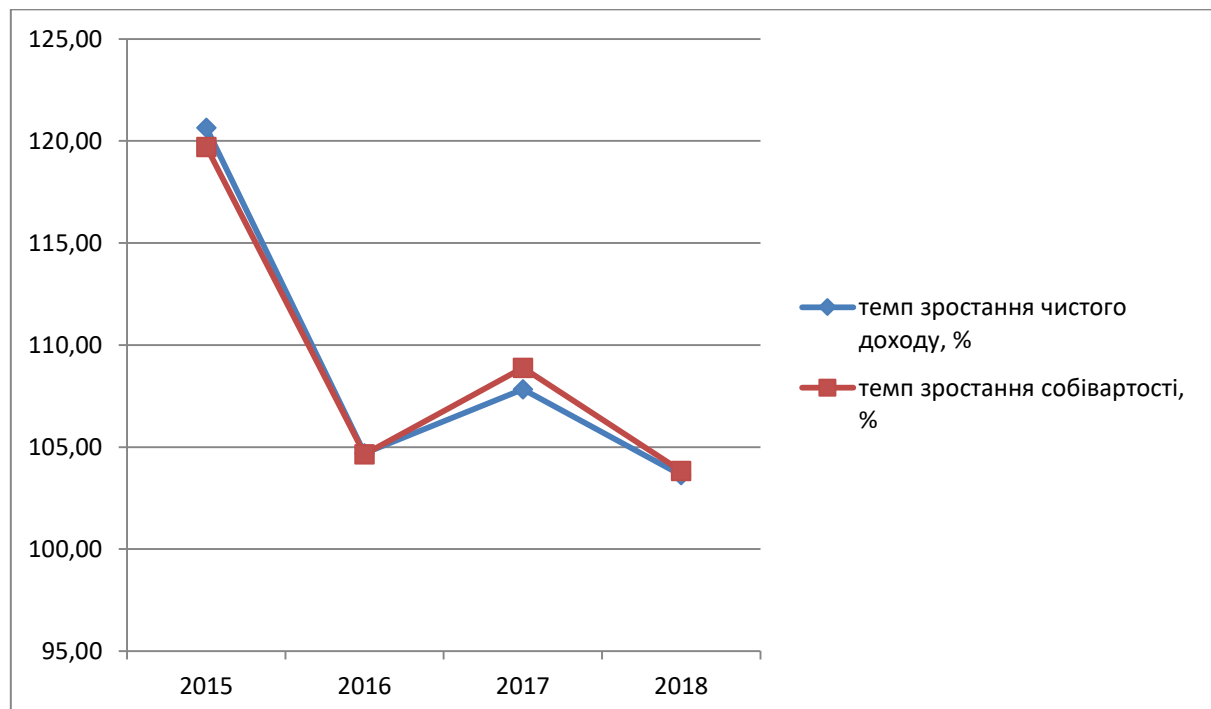


Рис. 2.2. Темп росту чистого доходу та собівартості, %

Джерело: складено за даними підприємства ТОВ «Савана М» (за даними табл. 2.1)

Сформуємо агрегований баланс в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Агрегований баланс-нетто за 2014-2018 роки

№ п.п	АКТИВ	Умовне позначення	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Необоротні активи	НА	1349,30	1491,00	1457,00	1562,00	1439,00	1370,00
1.1	Основні засоби	ОЗ	1345,60	1333,00	1412,00	1506,00	1391,00	1357,00
2	Оборотні активи	ОА	828,20	807,00	904,00	1131,00	1078,00	1066,00
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	625,50	659,00	808,00	999,00	952,00	921,00
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	25,30	27,00	30,00	32,00	51,00	36,00
2.3	Грошові кошти	ГК	79,50	121,00	66,00	100,00	75,00	109,00
2.4	Інші поточні зобов'язання	ІА	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.5	Витрати майбутніх періодів	ВМ	97,90	19,00	2,00	4,00	0,00	24,00
	Баланс-нетто:	БН	<b>2177,50</b>	<b>2317,00</b>	<b>2363,00</b>	<b>2697,00</b>	<b>2517,00</b>	<b>2460,00</b>
	ПАСИВ	Умовне познач	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Власний капітал	ВК	967,30	935,00	853,00	925,00	884,00	746,00
	Залучений капітал	ЗК	1212,80	1384,00	1510,00	1773,00	1637,00	1714,00
2	Довгострокові зобов'язання	ДЗ	0,00	64,00	48,00	32,00	16,00	0,00
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	1207,60	1316,00	1462,00	1739,00	1613,00	1714,00
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	652,80	745,00	787,00	957,00	746,00	780,00
	Баланс-нетто:	БН	<b>2177,50</b>	<b>2317,00</b>	<b>2363,00</b>	<b>2697,00</b>	<b>2517,00</b>	<b>2460,00</b>

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

За результатами сформованого агрегованого балансу ми можемо дослідити в табл. 2.3. майновий стан ТОВ «Савана М».

Таблиця 2.3. Показники майнового стану ТОВ «Савана М»

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	БН	2177,50	2317,00	2363,00	2697,00	2517,00	2460,00
2	Частка необоротних активів в активах	НА/БН	0,62	0,64	0,62	0,58	0,57	0,56
3	Частка основних засобів в активах	ОЗ/БН	0,62	0,57	0,60	0,56	0,55	0,54
	Частка осн. засобів в необоротн. активах	ОЗ/НА	1,00	0,88	0,97	0,96	0,97	0,97
4	Коефіцієнт зносу основних засобів		0,35	0,39	-0,41	0,45	0,50	0,54
5	Коефіцієнт придатності		0,65	0,61	0,59	0,55	0,50	0,46

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2018 року 56%, на початок 2014 року – 62%, при цьому вся ця сума припадає на основні засоби.

Таблиця 2.4. Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Савана М»

№ п/п	Найменування показника	Нормальне значення	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	ВК/БН	0,44	0,40	0,36	0,34	0,35	0,30



Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	ЗК/БН	0,56	0,60	0,64	0,66	0,65	0,70
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	ВК/ЗК	0,80	0,68	0,56	0,52	0,54	0,44
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	ЗК*/ВК	1,25	1,48	1,77	1,91	1,84	2,30
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	БН/ВК	2,25	2,48	2,77	2,92	2,85	3,30
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	ВОК/ВК	- 0,39	-0,59	-0,71	-0,69	-0,63	-0,84
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	ВК/НА	0,72	0,63	0,59	0,59	0,61	0,54
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	(ВК-НА)/ЗЗ	- 0,61	-0,84	-0,75	-0,64	-0,58	-0,68
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		ВК/ПЗ	0,80	0,71	0,58	0,53	0,55	0,44

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Коефіцієнт фінансової незалежності відображує частку власного капіталу (коштів) у всій сумі ресурсів компанії й описує залежність всієї діяльності фірми від кредиторів чи позик із зовнішніх джерел. Що меншим отримаємо значення цього коефіцієнта, тим більше позик (заборгованості) у підприємства, таким чином - підвищений ризик неплатоспроможності. Отже, ТОВ «Савана М» зменшує 2014-2018 років цей показник. Він знаходиться поза межами рекомендованих значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу дає змогу проаналізувати, яка саме частка активів компанії фінансується за допомогою залученого капіталу, або відображає питоме значення залученого капіталу в загальному еквіваленті ресурсів компанії. Коефіцієнт отримали із високим значенням, отже, підприємство, як бачимо, дійсно залежить від зовнішніх кредиторів.

Наступний коефіцієнт показує питому вагу власних коштів в загальній сумі залученого капіталу, вона швидко зменшується протягом 2014-2018 років.

Коефіцієнт фінансової залежності є ще однією формою розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності. Показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. Так на кінець 2014 року цей показник складав 2,25 грн., а вже на кінець 2018 року – 3,3 грн. Збільшення показника в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу аналітично відображає, яка відносна частина ВК залучається для фінансування поточної діяльності, тобто введена в ОК (оборотні кошти), а яка саме частина є капіталізованою. Даний показник дає змогу зробити висновок про відсутність ВОК (власного К) для підприємства.

Коефіцієнт інвестування призначений для того, щоб показати у розрахунках, яка частина НА (необоротних активів) фінансується за рахунок ВК підприємства. Отже, за отриманими розрахунками бачимо, що цей коефіцієнт свідчить про зменшення фінансування НА за рахунок власних коштів. Даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат.

Даний показник на кінець 2018 року знаходиться за межами рекомендованих значень.

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства.

**Таблиця 2.5. Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Савана М»**

№ п/ п	Найменуван ня показника	Нормаль не значенн я	Формула розрахунку	01.01. 14	01.01. 15	01.01. 16	01.01. 17	01.01.1 8	01.01. 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Оборотний капітал	> 0	(ВК+ЗНВ+ДЗ)-НА	-379,40	-490,00	-556,00	-604,00	-535,00	-624,00
2	Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	ВК+ДЗ-НА	<b>-382,00</b>	<b>-492,00</b>	<b>-556,00</b>	<b>-605,00</b>	<b>-539,00</b>	<b>-624,00</b>
3	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		ГК/ВОК	-0,21	-0,25	-0,12	-0,17	-0,14	-0,17
4	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	ЧистД/ВОК	-24,32	-15,65	-16,71	-16,08	-19,46	-17,42
5	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	ОА/ПЗ	0,69	0,63	0,62	0,65	0,67	0,64
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(ОА-ЗЗ)/ПЗ	0,17	0,13	0,07	0,08	0,08	0,10
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	ГК/ПЗ	0,07	0,09	0,05	0,06	0,05	0,06
8	Частка оборотних активів в активах п/ва		ОА/БН	0,34	0,35	0,38	0,42	0,43	0,43
9	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		ВОК/ОА	-0,52	-0,61	-0,62	-0,53	-0,50	-0,59

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Частка виробничих запасів в оборотних активах		ЗЗ/ОА	0,86	0,82	0,89	0,88	0,88	0,86
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		ВОК/ЗЗ	-0,61	-0,75	-0,69	-0,61	-0,57	-0,68

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Власний оборотний капітал (ВОК) у діяльності компанії має на меті підтримання фінансової стійкості та загальної платоспроможності підприємства, так як внаслідок значного переважання оборотних активів над поточними зобов'язаннями означатиме, що резерви компанії мають змогу не тільки покрити поточні зобов'язання, проте ще має запаси для розвитку та розширення своєї діяльності. Значення даного показника пропорційно залежить від особливостей ведення діяльності фірми, так - її масштабів, обсягів збуту, швидкості обертання як дебіторської заборгованості, так і матеріальних запасів.

Нестача оборотного капіталу свідчить про нездатність підприємства своєчасно погасити поточні зобов'язання. Від'ємне значення ВОК свідчить про відсутність власного оборотного капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, як ефективно підприємство використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання обсягів продажу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, його значення досить незначне, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Так, на 31.12.2018 р. 6%

короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2014 р. склав 7%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до зменшення.

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження цей коефіцієнт у 2016 році не відповідав критеріям, що свідчить про нестачу коштів підприємства. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2014-2018 рр. зменшувався та був нижчим нормативних значень.

**Таблиця 2.6. Показники рентабельності ТОВ «Савана М» за 2014-2018 рр.**

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Рентабельність майна (активів)	$\text{ЧистПР/БН(с)} * 100$	-3,65	-1,42	-3,65	-4,49	-4,32	-6,14
2	Рентабельність власного капіталу	$\text{ЧистПР/ВК(с)} * 100$	-8,62	-3,36	-8,62	-10,62	-10,20	-14,51
3	Рентабельність основних засобів	$\text{ЧистПР/ОЗ(с)} * 100$	-6,17	-2,41	-6,17	-7,60	-7,29	-10,38
4	Рентабельність продукції	$\text{ЧистПР/ВирРП} * 100$	-0,73	-0,35	-0,73	-0,86	-0,77	-1,06
5	Рентабельність основної діяльності	$\text{ЧистПР/СобРП} * 100$	-1,13	-0,53	-1,13	-1,34	-1,18	-1,61
6	Період окупності власного капіталу, міс.	$\text{ВК(с)/ЧистПР}$	-11,60	-29,72	-11,60	-9,42	-9,81	-6,89

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

За розрахунком показників рентабельності можна дати аналіз ефективності діяльності підприємства, так, скільки активи, ВК, загалом

діяльність компанії приносить чистого прибутку для керівників. Ці дані звісно мають зростати і давати зростаючу позитивну динаміку.

ТОВ «Савана М» збиткове. Показники збитковості зменшуються, у 2014 році збитковість діяльності склала 11,60%, тоді як у 2018 році – 6,89%.

Обрані системи показників характеризують різні аспекти діяльності компанії. Проте варто сказати, що розрахунок найрізноманітніших коефіцієнтів дає лише часткове уявлення про можливі причини, що впливають на погіршення або покращення фінансового становища. Виявлення реальних факторів зміни фінансового стану потребує додаткових досліджень, можливо, залучення додаткової інформації. В даному випадку, скористаємось порівняльним аналітичним балансом, що містить розрахунки для проведення вертикального та горизонтального аналізу. Структура та динаміка окремих статей і груп статей активів та пасивів надають повну й реальну картину про причини зміни фінансових коефіцієнтів. Такі кроки аналізу дадуть можливість прийняти адекватні управлінські рішення для попередження фінансової кризи, або, якщо це вже відбулось – знайти способи виходу з неї.

## 2.2. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Проведемо оцінку рівня економічної безпеки для ТОВ «Савана М» за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.7. Показники ТОВ «Савана М» за 2014-2018 рр

№	Показники		2014	2015	2016	2017	2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	макс	7702,0	9292,0	9728,0	10490,0	10871,0
2	Чистий прибуток/збиток	мін	-32	-82	-101	-97	-138
3	Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	мін	- 492,00	-556,00	-605,00	-539,00	-624,00
4	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	макс	0,69	0,63	0,62	0,65	0,67

Продовження табл. 2.7

5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	макс	0,17	0,13	0,07	0,08	0,08
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	макс	0,07	0,09	0,05	0,06	0,05
7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	макс	0,40	0,36	0,34	0,35	0,30
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	макс	0,71	0,58	0,53	0,55	0,44
9	Рентабельність майна (активів)	мін	-1,42	-3,65	-4,49	-4,32	-6,14
10	Рентабельність основної діяльності	мін	-0,53	-1,13	-1,34	-1,18	-1,61

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Таблиця 2.8. Вхідні дані для аналізу рівня економічної безпеки системи

Показники-індикатори /Період	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
X1	7702,0	9292,0	9728,0	10490,0	10871,0
X2	-32	-82	-101	-97	-138
X3	-492,00	-556,00	-605,00	-539,00	-624,00
X4	0,69	0,63	0,62	0,65	0,67
X5	0,17	0,13	0,07	0,08	0,08
X6	0,07	0,09	0,05	0,06	0,05
X7	0,40	0,36	0,34	0,35	0,30
X8	0,71	0,58	0,53	0,55	0,44
X9	-1,42	-3,65	-4,49	-4,32	-6,14
X10	-0,53	-1,13	-1,34	-1,18	-1,61

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Елементи цієї таблиці – це показники (індикатори), виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Крок 2-й. Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику. Результати розрахунків наведені в табл. 2.8.

**Таблиця 2.9. Середнє значення по кожному показнику (індикатору) економічної безпеки системи**

Показник (індикатор економічної безпеки системи), $X_i$	Середнє значення ( $\bar{X}$ )
X1	9616,6
X2	-90
X3	-563,2
X4	0,652
X5	0,106
X6	0,064
X7	0,35
X8	0,562
X9	-4,004
X10	-1,158

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Стандартизувати показники можна за формулою (1.1, що була розглянута в розділі 1). Стандартизовані дані зводимо у табл. 2.10.

**Таблиця 2.10. Стандартизовані показники (індикатори) економічної безпеки системи**

Показники - індикатори /Стандартизовані значення	2014	2015	2016	2017	2018
Z1	0,801	0,966	1,012	1,091	<b>1,130</b>
Z 2	<b>0,356</b>	0,911	1,122	1,078	1,533
Z 3	<b>0,874</b>	0,987	1,074	0,957	1,108
Z 4	<b>1,058</b>	0,966	0,951	0,997	1,028
Z 5	<b>1,604</b>	1,226	0,660	0,755	0,755
Z 6	1,094	<b>1,406</b>	0,781	0,938	0,781
Z 7	<b>1,143</b>	1,029	0,971	1,000	0,857
Z 8	<b>1,263</b>	1,032	0,943	0,979	0,783
Z 9	<b>0,355</b>	0,912	1,121	1,079	1,533
Z 10	<b>0,458</b>	0,976	1,157	1,019	1,390

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»



Крок 3-й. Побудова таксономічного показника рівня економічної безпеки системи полягає у визначенні елементів матриці спостережень та їх стандартизації, після чого проводиться диференціація ознак. При цьому всі змінні необхідно поділити на стимулятори та дестимулятори. Ознаки, які чинять позитивний (стимулювання) вплив на загальний рівень економічної безпеки об'єкта, називаються стимуляторами, протилежні – дестимуляторами (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11. Поділ досліджуваних показників (індикаторів) економічної безпеки системи на стимулятори та дестимулятори**

Показник (індикатор економічної безпеки системи)	Стимулятор чи дестимулятор
X1	Стимулятор
X2	Дестимулятор
X3	Дестимулятор
X4	Стимулятор
X5	Стимулятор
X6	Стимулятор
X7	Стимулятор
X8	Стимулятор
X9	Дестимулятор
X10	Дестимулятор

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Крок 4-й. Поділ індикаторів на стимулятори й дестимулятори – основа для побудови вектора-еталона. Елементи цього вектора мають координати та формуються за рахунок значень показників за формулою (1.2).

Вектор-еталон має наступний вигляд:

$$P_0 = (1,130; 0,356; 0,874; 1,058; 1,604; 1,406; 1,143; 1,263; 0,355; 0,458)$$

Крок 5-й. Наступним етапом визначення таксономічного показника рівня економічної безпеки системи є визначення відстані між окремими

спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою - одиницею й точкою  $P_0$  розраховується за формулою (1.4.).

**Таблиця 2.12. Визначення відстані між окремими спостереженнями (проміжні розрахунки 1)**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Z1	-0,330	-0,164	-0,119	-0,040	0,000
Z 2	0,000	0,556	0,767	0,722	1,178
Z 3	0,000	0,114	0,201	0,083	0,234
Z 4	0,000	-0,092	-0,107	-0,061	-0,031
Z 5	0,000	-0,377	-0,943	-0,849	-0,849
Z 6	-0,313	0,000	-0,625	-0,469	-0,625
Z 7	0,000	-0,114	-0,171	-0,143	-0,286
Z 8	0,000	-0,231	-0,320	-0,285	-0,480
Z 9	0,000	0,557	0,767	0,724	1,179
Z 10	0,000	0,518	0,699	0,561	0,933

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

**Таблиця 2.13. Визначення відстані між окремими спостереженнями (проміжні розрахунки 2)**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Z1	0,109	0,027	0,014	0,002	0,000
Z 2	0,000	0,309	0,588	0,522	1,387
Z 3	0,000	0,013	0,040	0,007	0,055
Z 4	0,000	0,008	0,012	0,004	0,001
Z 5	0,000	0,142	0,890	0,721	0,721
Z 6	0,098	0,000	0,391	0,220	0,391
Z 7	0,000	0,013	0,029	0,020	0,082
Z 8	0,000	0,054	0,103	0,081	0,231
Z 9	0,000	0,310	0,588	0,525	1,390
Z 10	0,000	0,268	0,489	0,315	0,870
сума	0,206	1,145	3,143	2,416	5,126
корінь	0,454	1,070	1,773	1,554	2,264

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Значення відстані між точкою-одиницею та точкою  $P_0$  зводимо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. Значення відстані між точкою-одиницею та точкою  $P_0$

Відстань між точкою - одиницею й точкою $P_0$	Значення
$C_{2014}$	0,454
$C_{2015}$	1,070
$C_{2016}$	1,773
$C_{2017}$	1,554
$C_{2018}$	2,264

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Крок 6-й. Отримана відстань є початковою для розрахунку показника рівня економічної безпеки системи.

Визначаємо таксономічний показник рівня економічної безпеки системи за формулою 1.5.

Розрахуємо середню відстань за формулою 1.6.

Таблиця 2.15. Значення відстані між точкою-одиницею та точкою  $P_0$

Відстань між точкою - одиницею й точкою $P_0$	Значення	Ci-Co	(Ci-Co) <sup>2</sup>	(Ci-Co) <sup>2/5</sup>
$C_{2014}$	0,454	-0,969	0,939	0,188
$C_{2015}$	1,070	-0,353	0,125	0,025
$C_{2016}$	1,773	0,350	0,122	0,024
$C_{2017}$	1,554	0,131	0,017	0,003
$C_{2018}$	2,264	0,841	0,707	0,141
Сума	7,115			0,382
Корінь	1,423			0,618

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Розраховані значення даних показників зводимо у табл. 2.15.

**Таблиця 2.16. Значення додаткових показників для визначення таксономічного показника рівня економічної безпеки системи**

Показник	Значення
$C_0$	1,423
$S_0$	5,095
$C_0$	11,614

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

У табл. 2.17 зводимо результати розрахунку значення  $d_i$  за 2014-2018 роки.

**Таблиця 2.17. Значення  $d_i$  за 2014-2018 рр.**

$d_i$ в конкретному році	Значення $d_i$
$d_{2014}$	0,171
$d_{2015}$	0,402
$d_{2016}$	0,667
$d_{2017}$	0,584
$d_{2018}$	0,851

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

На підставі проведених розрахунків визначаємо таксономічний показник рівня економічної безпеки системи. Результати розрахунків зводимо в табл. 2.18.

**Таблиця 2.18. Значення таксономічного показника економічної безпеки системи за 2014-2018 рр.**

Таксономічний показник в конкретному році	Значення
$K_{2014}$	0,829
$K_{2015}$	0,598
$K_{2016}$	0,333

Продовження табл. 2.18

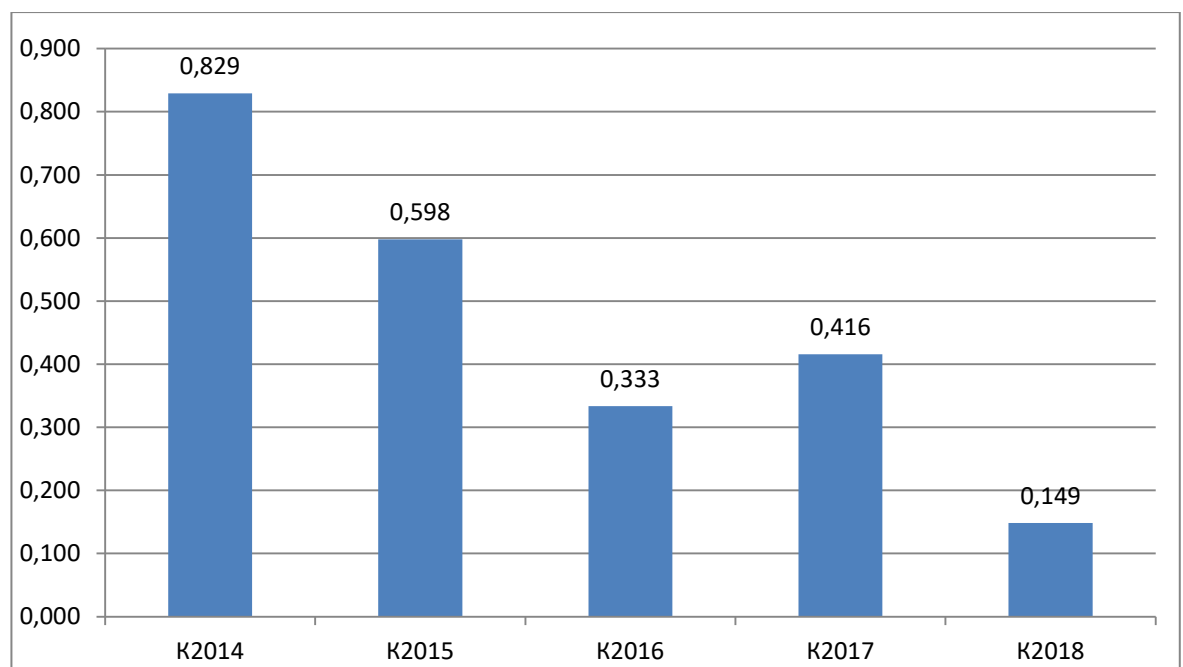
K <sub>2017</sub>	0,416
K <sub>2018</sub>	0,149

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Відображаємо динаміку зміни коефіцієнта на рис. 2.3.

Інтерпретація даного показника наступна: він приймає високі значення при більших значеннях стимуляторів і низькі значення - при малих значеннях стимуляторів.

Побудований у такий спосіб таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак. Найважливіша його властивість полягає в тому, що тепер доводиться мати справи з однією синтетичною ознакою, яка показує напрямки і масштаби змін у процесах, описуваних сукупністю довільного числа вхідних ознак, які характеризують стан та рівень економічної безпеки системи.



**Рис. 2.3. Динаміка таксономічного показника рівня економічної безпеки системи за 2014 - 2018 рр.**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Таким чином, у цьому випадку корисна така методика, в якій використовуються певні властивості розподілу багатомірних ознак. При вирішенні проблеми надзвичайно важливим виявляється поняття спектра й сліду розподілу.

З метою своєчасного реагування на невідповідність показників діяльності підприємства необхідним є систематичне проведення таксономічної оцінки рівня економічної безпеки системи. Підводячи підсумок, можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки був у підприємства у 2014 році. Далі даний показник зменшується.

### **2.3. Аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства**

Забезпечення економічної безпеки доцільно формувати як підсистему загальної системи забезпечення, що тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підпорядкований характер. У цілому механізм управління економічною безпекою можна описати за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень.

Місія підприємства ТОВ «Савана М» міститься у виробництві при орієнтації на широке коло споживачів як на ринках внутрішнього характеру, так і на оточуючому ринках; найбільш повне задоволення потреб замовників з урахуванням інтересів засновників, клієнтів і співробітників підприємства; організація в Києві додаткових робочих місць, створення однієї з важливих виробничих одиниць району для його більше повного економічного й соціального розвитку.

Місія підприємства представлена на базі зацікавленостей працівників компанії, споживачів, власників. Місія ТОВ «Савана М» є наступною: **«Ми прагнемо бути кращими не тільки в області, але й у країні по забезпеченню замовників і споживачів нашою продукцією».**

Місію організації можна представити більш детально:

- 1) орієнтація діяльності організації на виробництво конкурентноздатної продукції, що задовольняє найбільшим чином запити споживачів;
- 2) можливість задовольняти бажання споживачів щодо кінцевого товару;
- 3) виробництво продукції високої якості зі скла;
- 4) орієнтуватися на процвітання організації та задоволення інтересів менеджерів, керівників тощо;
- 5) забезпечення зайнятості персоналу, його задоволеність своєю роботою й оплатою;
- 6) зміцнення позитивного іміджу організації.

Довгострокова ціль – отримати і виконати замовлення, що стане «візитівкою» виконання замовлень підприємства, а саме – встановлення куленепробивного фасаду в одному з найбільших торгових центрів, що будується.

Середньострокова ціль – отримання і виконання замовлень в торгових центрах: будівництво архітектурних конструкцій всередині приміщення, встановлення захисних перегородок магазинів або ресторанів.

Короткострокові цілі – розширення клієнтської бази (10 нових клієнтів щомісяця), проведення рекламної компанії з метою формування позитивного іміджу компанії та кращої впізнаваності бренду.

У своїй діяльності підприємство ТОВ «Савана М» переслідує наступні цілі:

1. Ресурсні – здатність залучити незамінні ресурси (кваліфікованих співробітників, сучасне устаткування, капітал).
2. Соціальні – проявляються в забезпеченні співробітників своєчасним відпочинком, медичною допомогою.

3. Якісні – виживання в умовах конкурентної боротьби, підтримка престижу, підвищення якості випускає продукції, що, зниження витрат на її виробництво й реалізацію, а як наслідок цього, зниження цін.

4. Екологічні – задоволення потреб людей в екологічно чистій продукції.

5. Кількісні – збільшення обсягу продажів.

Місія та «дерево цілей» в компанії не формалізовані та не затверджені жодним плановим документом та не було доведено до співробітників на колективних зборах. Таке бачення існує лише у директора підприємства. Сформуємо дерево цілей.

Таблиця 2.19. Дерево цілей ТОВ «Савана М»

Головні цілі 1	Цілі 1-го рівня 2	Цілі 2-го рівня 3
1. Економічні	1.1. Збільшення річного приросту прибутку	1.1.1. Оптимізація структури капіталу 1.1.2. Розробка ефективної системи фінансового планування
	1.2. Збільшення рівня рентабельності	1.2.1. Оптимізація структури капіталу 1.2.2. Розробка ефективної системи фінансового планування
2. Матеріально-технічні	2.1. Збільшення рівня готовності обладнання	2.1.1. Збільшення виробничого потенціалу 2.1.2. Розробка ефективної системи відбору постачальників
	2.2. Підвищення рівня якості виробництва	2.2.1. Розробка ефективної системи відбору постачальників 2.2.2. Розробка системи управління якістю продукції
3. Соціальні	3.1. Досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу	3.1.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу 3.1.2. Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу
	3.2. Підвищення рівня продуктивності праці	3.2.1. Розробка мотиваційної системи для персоналу
		3.2.2. Вдосконалення існуючої системи охорони праці персоналу.

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»



За даними факторів внутрішнього середовища підприємства у табл. 2.20. наведено перелік фактичних сильних і слабких сторін ТОВ «Савана М».

Таблиця 2.20. Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Савана М»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей	Не досягнуті	<b>+досягнуто частково</b>	Повністю досягнуто
Рівень ризику (Z-фактор)	<b>+значний</b>	середній	Незначний
Ступінь доцільності організаційної структури	Повністю не відповідає меті	<b>+частково не відповідає меті</b>	Повністю відповідає меті діяльності підприємства
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	низький	<b>+середній</b>	Високий
Стиль правління	авторитарний	<b>+частково авторитарний</b>	Демократичний
Рівень прибутку	<b>+відсутній</b>	незначний, знижуючийся	Значний, збільшувачийся
Частка ринку	До 25%	<b>+від 10 до 50%</b>	Більше 50%
Система контролю якості товару	відсутні	Періодична	<b>+постійна</b>
Широта асортименту	низька	Середня	<b>+висока</b>
Гнучкість цінової політики	Не гнучна	Є деякі знижки	<b>+індивідуальний підхід</b>
Доцільність договірної політики	Відсутня договірна політика	фрагментарна	<b>+договна політика ефективна</b>
Система організації збуту	Відсутня	<b>+існує відділ збуту</b>	Існує відділ збуту та маркетингу
Рівень сервісу	Відсутній сервіс	<b>+існує післяпродажне обслуговування</b>	Існує післяпродажне обслуговування та консультування
Система стимулювання покупців	відсутня	<b>+діють періодичні знижки</b>	Існує політика стимулювання покупців
Ступінь маркетингової активності	відсутня	<b>+періодичне рекламування</b>	Існує система маркетингової діяльності
Дослідження і розробки (НДДКР)	<b>+відсутні</b>	періодичні	Існує відділ НДДКР
Стан матеріально-технічної бази	Відсутні ОЗ та інструмент, немає запасів	<b>+є власні ОЗ, інструмент, складські запаси недостатні</b>	власні ОЗ, інструмент, складські запаси достатні
Кваліфікаційний склад кадрів	Низька кваліфікація	Середня кваліфікація	<b>+висока кваліфікація</b>

Продовження табл. 2.20

Оцінка руху кадрів	<b>+плинність кадрів висока</b>	Плинність кадрів незначна	Плинність кадрів відсутня
Ступінь вмотивованості кадрів	<b>+відсутня мотивація</b>	Мотивація фрагментарна	Існує система мотивації
Фінансові можливості підприємства	Фінансових ресурсів немає	<b>+незначні фінансові ресурси підприємства</b>	Достатні фінансові ресурси підприємства
Організаційна культура	Відсутня	<b>+фрагментарна</b>	Існує корпоративний кодекс
Стратегічне управління	<b>Відсутнє, інтуїтивне</b>	Частково використовуються планові методи	Повністю виконується
Рейтингова оцінка підприємства			

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Отже, сильними сторонами є:

- постійна система контролю якості товару,
- значна широта асортименту,
- індивідуальний підхід при встановленні цінової політики,
- ефективна договірна політика,
- висока кваліфікація персоналу.

Слабкими сторонами є:

- високий рівень ризику,
- відсутні розробки НДДКР,
- висока плинність кадрів,
- відсутня мотивація працівників,
- відсутнє стратегічне управління, управління інтуїтивне топ-менеджментом.

Після проведеного аналізу середовища зовнішнього та внутрішнього оточення складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.21).

Таблиця 2.21. Матриця SWOT-аналізу підприємства

<div style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</div> <div style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</div>	Можливості	Загрози
	1) Державна підтримка розвитку нових технологій 2) Розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва державними та приватними фондами 3) Активізація участі у науково-освітніх програм іноземних ІТ-компаній 4) Збільшення попиту на ексклюзивну продукцію від фізичних осіб та посередників 5) Зменшення вартості послуг сертифікаційної компанії	1) Збільшення курсу НБУ гривні до американського долару. 2) Зменшення інвестиційної привабливості України через революційні заходи 3) Подальше падіння попиту зі сторони банківського сектору через розвиток інтернет-банкінгу 4) Залежність від постачальників-учасників концерну. 5) Активізація конкурентів 6) Збільшення вартості фінансових ресурсів 7) Збільшення вартості послуг підрядників з монтажу
<b>Сильні сторони:</b> 1) Вузька спеціалізація та зменшення витрат за її рахунок; 2) Збільшення рентабельності підприємства; 3) Значний досвід на ринку (з 20 4) Передова технологія, сучасне обладнання; 5) Сертифікована продукція; 6) Створення лояльного іміджу фірми для існуючих партнерів та інвесторів, а також кредиторів; 7) Наявність власної торгової марки і знаку; 8) Широкий перелік реалізованих проєктів, що представлені на офіційному сайті компанії	Просування продукції на нових ринках збуту за допомогою проведення маркетингових акцій	Згортання виробництва меблів

Продовження табл. 2.21

<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сезонність виробництва;</li> <li>2) Відсутність інноваційної діяльності підприємства;</li> <li>3) Низька маркетингова активність</li> <li>4) Не стабільна рентабельність основної продукції;</li> <li>5) Збільшення тривалості одного обороту обігових коштів;</li> <li>6) Зниження ефективності використання основних виробничих фондів;</li> <li>7) Географічна концентрація бізнесу в Києві;</li> <li>8) Відсутність представництв в областях країни та закордоном;</li> <li>9) Відсутність ЗЕД</li> <li>10) Відсутність системи стимулювання покупців;</li> <li>11) Недосконала організаційно-управлінська структура</li> <li>12) Відсутність здійснення стратегічної діяльності та планових ВНД</li> </ol>	<p>Розвиток інноваційної діяльності підприємства працівниками конструкторського бюро.</p>	<p>Виконання маркетингових робіт для визначення майбутніх напрямків розвитку компанії.</p>
---	---	--

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Виконавши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком та фінансування науково-технічного прогресу, збільшення попиту на інноваційну продукцію. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на торгівельне обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Сильними сторонами є вузька спеціалізація виробництва, сучасні технології, обладнання, сертифікація продукції, значний досвід на ринку та широкий перелік виконаних проектів. Слабкими сторонами компанії є відсутність інноваційної, маркетингової, стратегічної діяльності, відсутність планових документів, зниження ефективності використання

основних та оборотних засобів, відсутність ЗЕД та налагодження партнерства за кордоном.

Вищезазначені фактори в SWOT-аналізі дають можливість зробити висновок, що підприємство виконує отримані замовлення та не здійснює реалізації жодної усвідомленої та обґрунтовано обраної стратегії. Керівництво компанії використовує можливості та «латає дірки», що виникають з під носа та не займаються планування діяльності компанії, аналізом ринку, конкурентів та не шукає нові сегменти ринку та не розробляє інноваційну продукцію для розвитку компанії.

Аналізуючи дані таблиці 2.21, можемо стверджувати, що компанія володіє як сильними якостями та факторами (наприклад, популярний бренд, диверсифікований асортимент, якісна продукція, широкий вибір додаткових послуг, завжди новинки та удосконалення продукції), так і слабкі фактори (такі як: недоопрацьована система стимулювання продажів, низька кваліфікація робітників), додатково загрози і можливості зовнішнього середовища. ТОВ «Савана М» слід на перспективу планувати свою стратегію, відписувати відповідні контракти на поставку необхідних ресурсів, встановлювати нові контакти на нових географічних ринках.

Так, одним із важливих моментів є і розширення випуску продукції, але керівництву компанії слід виважено розрахувати обсяги збуту як на нових ринках, так і на вже існуючих, при цьому слід враховувати пріоритети покупців та їх платоспроможність загалом.

Отже, перспективи підприємства у подальшій діяльності ведення бізнесу мають тісний зв'язок із вірним використанням умов оточуючого середовища, диверсифікацією виробництва, просуванням і збутом, виходом на нові географічні межі, а загрози мають місце з боку постачальників і конкурентів-велетнів.

Оцінка конкурентів здійснюється на основі побудови карти стратегічних груп, зображеної на рис. 2.5, за двома суттєвими характеристиками галузі –

широта асортименту та частка ринку. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в табл. 2.22.

Як видно з рис. 2.5, основним стратегічним конкурентом ТОВ «Савана М» є ТОВ «Епіцентр», для якого характерний незначне зменшення асортименту та достатня частка ринку. Взагалі ТОВ «Савана М» та ТОВ «Епіцентр» займає лідируючу позицію за обраними характеристиками, хоча є необхідність та можливість у майбутньому їх покращувати задля збільшення ефективності діяльності та перешкоджання виникненню нових стратегічних конкурентів.

**Таблиця 2.22. Показники асортименту продукції й частки ринку конкурентів та ТОВ «Савана М» станом на 2018 рік**

№ п/п	Конкуренти	Асортимент продукції, позицій		Частка ринку, %
1	ТОВ «Епіцентр»	13	Середній	13,90
2	ТОВ «Нова лінія»	13	Середній	12,00
3	ТОВ «Бестар»	6	Низький	4,50
4	НПО «Практика»	20	Середній	4,80
5	ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп»	15	Середній	5,20
6	<b>ТОВ «Савана М»</b>	<b>37</b>	<b>Широкий</b>	<b>23,40</b>

*Примітка: асортимент продукції підприємства вважається вузьким 0 – 9 позицій, середнім – 10 – 29; широким – 30 – 60. Позначення конкурентів й ДП «Сакура Гласс» на карті стратегічних груп співпадає з порядковим номером в табл. 2.7.*

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Розглянемо оцінку конкурентів на основі побудови карти стратегічних груп за двома характеристиками галузі – ціна/якість. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в табл. 2.23.

Як видно з рис. 2.6, основним стратегічним конкурентом ТОВ «Савана М» є ТОВ «Епіцентр», для якого характерне незначне зменшення терміна служби та низька ціна.

Сильними сторонами є: широкий асортимент (середній час впливу, адже конкуренти також можуть розширити свій), фінансові можливості

середні (не дуже гарні, якщо говорити відверто), але це також можна виправити, частка ринка достатня, але ми не монополісти.

Таблиця 2.23. Показники ціни й якості конкурентів та ТОВ «Савана М» станом на 2019 рік

№ п/п	Конкуренти	Ціна за 1 пог м торгівельної площі, грн	Якість (термін служби обладнання в місяцях)
1	ТОВ «Снок»	3462	54
2	ТОВ «Аспект-Плюс»	4118	52
3	ТОВ «Бестар»	4025	59
4	НПО «Практика»	4088	60,1
5	ТОВ «Дитер Грюнвальд Груп»	4215	65
6	<b>ТОВ «Савана М»</b>	<b>3560</b>	<b>60,1</b>

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

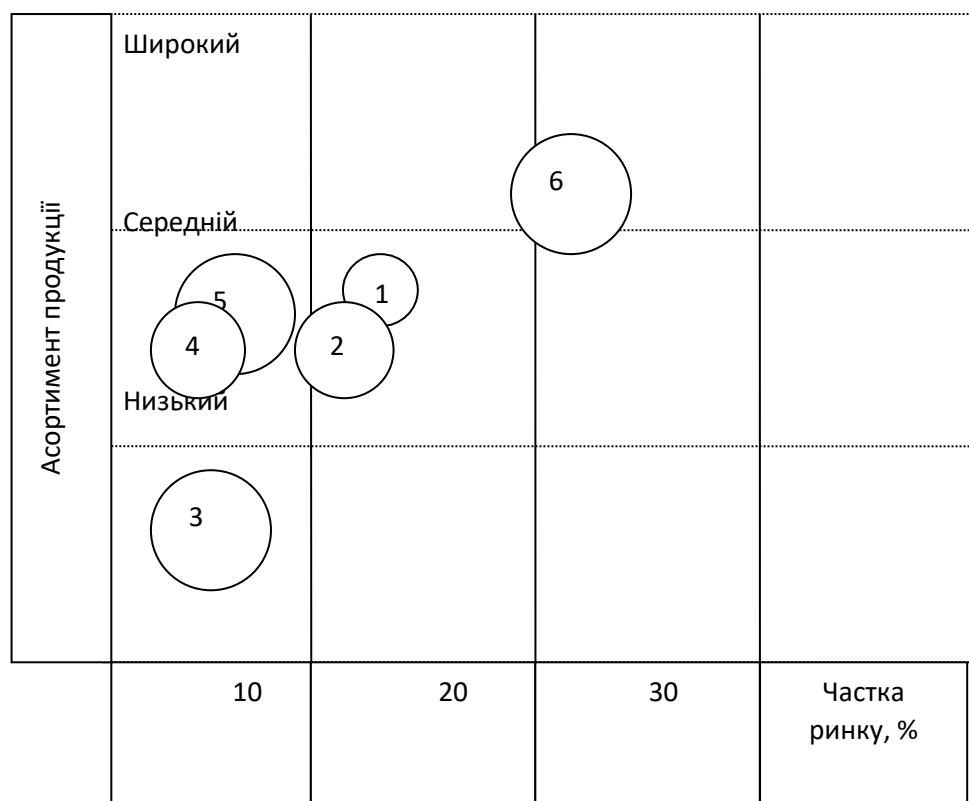
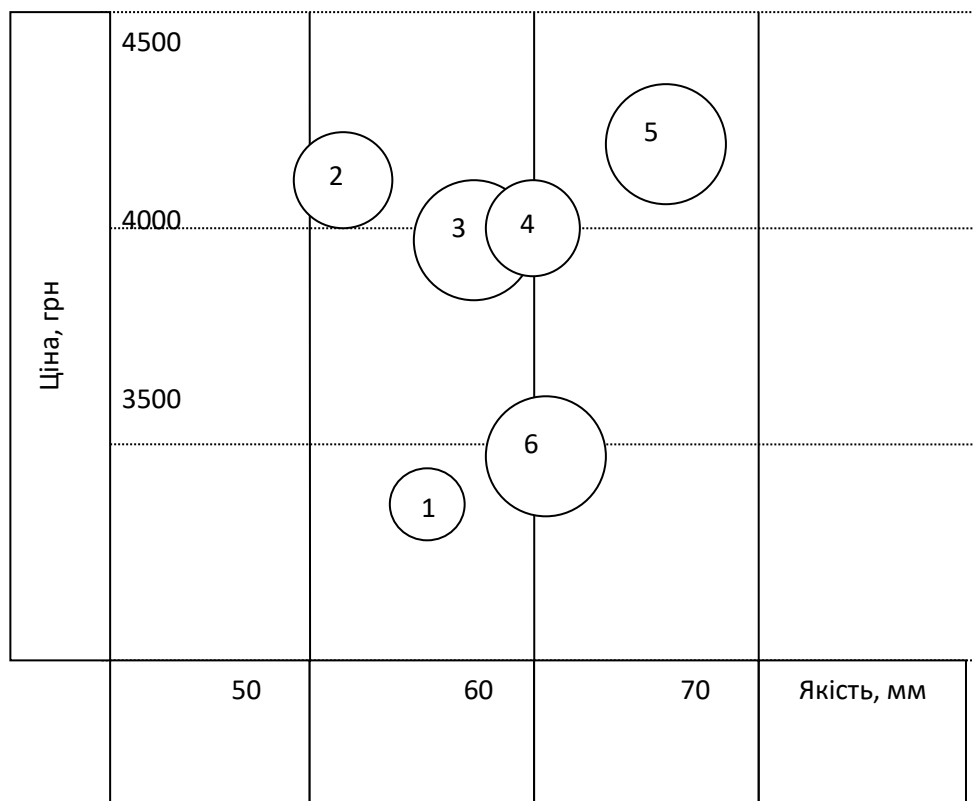


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів у реалізації торговельного обладнання на ринку України

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»



**Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів у реалізації торгових конструкцій на ринку України**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М» (аналітичний аналіз діяльності підприємств-конкурентів)

Слабкими сторонами є: відсутня система стимулювання покупців (середньостроковий вплив. Це звичайно не надельовидно, але під всіх покупців не підстроїтися), а от то що дослідження не проводяться – то звичайно дуже не гарно, технології йдуть вперед. Можна лишитися без клієнтів.

Можливостями є: вихід на зовнішні ринки (але це сумнівно, там і без нашої компанії є кому продавати склопрозорі конструкції), та збільшення будівництва по країні (ну напевно коли країна буде виходити з кризи то буде зростати).

Загрозами є: звичайно зміни валютного курсу, підвищення світових цін, загрози виходу на ринок нових конкурентів-гравців ринку.



Також можна відмітити, що на підприємстві відсутня служба безпеки підприємства, тобто аналізом діяльності економічних загроз підприємству займається лише головний бухгалтер підприємства та директор. Таким чином існує необхідність створення в ТОВ «Савана М» служби безпеки.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ "САВАНА М" займається виробництвом торгового обладнання, торгових меблів, реклами для підприємств торгівлі: барів, кафе, ресторанів, магазинів, АЗС. Основна особливість: оформлення об'єкта під ключ: від розробки дизайну до монтажу на об'єкті.

Основний напрямок діяльності компанії – виробництво торгового обладнання на замовлення. Основна мета – створення індивідуальної концепції торгового обладнання, яка дозволяє оптимально використовувати торгову площу, оформити її функціонально і естетично, зробити привабливою, зручною і функціональною.

ТОВ «Савана М» збиткове. Показники збитковості зменшуються, у 2014 році збитковість діяльності склала 11,60%, тоді як у 2018 році – 6,89%.

Нами розраховано коефіцієнт економічної безпеки підприємства за 2014-2018 роки. Підводячи підсумок, можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки був у підприємства у 2014 році. Далі даний показник зменшується.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «САВАНА М»

### 3.1. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу

Основними характеристиками економічної безпеки ТОВ «Савана М» є:

- базові характеристики – збереження організаційної цілісності і функціональності;
- самостійність цілей підприємства, що визначають напрями його розвитку;
- корпоративна соціальна і екологічна відповідальність;
- здатність виконувати зобов'язання навіть в умовах негативної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства є елементом системи економічного управління, що містить:

- систему, що скеровується (об'єкт управління, що включає: власний капітал, позикові активи, оборотні активи, інструменти фінансового характеру, фінансові результати тощо);
- управляючу систему (суб'єкт управління: керівництво);
- функціональну складову (головні базиси управління: планування, регулювання, аналіз, контроль);
- підсистему забезпечення (блок забезпечення процесу управління фінансами: нормативне, інформаційне, технологічне і кадрове забезпечення).

Розглянемо оцінку механізму забезпечення ТОВ «Савана М» з позиції зацікавлених сторін (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1. Суб'єкти і критерії оцінки економічної безпеки ТОВ «САВАНА М»**

<b>Суб'єкти</b>	<b>Напрями оцінки</b>	<b>Критерії</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Засновники	Здатність менеджменту забезпечувати стабільний розвиток підприємства, зростання прибутку, інвестиційну привабливість бізнесу; виплату дивідендів; виконання стратегії; ефективність організації грошових потоків; міра вбудованості ТОВ «Савана М» в інфраструктуру ринкових відносин	Прибутковість
Аудиторські організації	Повнота, достовірність і точність відображення в обліку і звітності витрат, доходів (збитків) і фінансових результатів діяльності банку; дотримання законодавства і нормативних документів, які регулюють правила ведення обліку і складання звітності, методології оцінки активів і пасивів	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Державна податкова служба	Правильність виконання податкових зобов'язань перед бюджетом	Прибутковість
Клієнти	Структура балансу; аудиторські висновки; динаміка зростання активів і пасивів; маркетинг, рівень, якість і швидкість обслуговування клієнтів; місце розташування; імідж	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Рейтингові агентства	Ранжування за обсягом і динамікою власного капіталу, активів, пасивів і прибутку; інтегральні коефіцієнти	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
ТОВ «Савана М» (внутрішня оцінка)	Достатність капіталу; ефективність системи внутрішнього контролю; якість і узгодженість активу і пасиву балансу за термінами і сумами; ліквідність і платоспроможність банку; прибутковість; ефективність окремих напрямів роботи банку; конкурентоспроможність банківських продуктів; здатність швидко реагувати на зростання потреб клієнтів в умовах посилення конкурентної боротьби; технологія і автоматизація діяльності; організація забезпечення безпеки ТОВ «Савана М» і персоналу	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Отже, одним з важливіших показників економічної безпеки є ліквідність, капітальна база, прибутковість та якість активів.

Основними завданнями аналізу системи є: виявлення суттєвих факторів впливу на економічну безпеку підприємства, визначення групи факторів, що дозволяють управляти функціонуванням економічної системи достатньо точно, а також визначення рейтингу факторів за інтенсивністю їх впливу на процес або явище. Ці завдання необхідно вирішувати на основі детермінованих або стохастичних методів аналізу.

Розроблений комплекс взаємопов'язаних моделей і методи їх реалізації та, як результат, створення інформаційної системи є ефективним засобом комплексного аналізу економічної безпеки підприємства.

Ефективний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

- 1). визначення об'єкту і предмету економічної безпеки підприємства;
- 2). формулювання політики та стратегії безпеки підприємства;
- 3). принципи забезпечення економічної безпеки;
- 4). цілі та задачі забезпечення безпеки підприємства;
- 5). критерії і показники економічної безпеки підприємства;
- 6). створення організаційної структури по управлінню системою безпеки підприємства.

Заходи по реалізації механізму забезпечення ЕБ:

- формування підсистем загальної системи безпеки підприємства; визначення суб'єктів економічної безпеки підприємства та їх ролі;
- розрахунок засобів та визначення методів забезпечення економічної безпеки;

— контроль і оцінка процесу реалізації механізму. Слід зважити те, що найповніше уявлення про систему ЕБ підприємства отримують після дослідження офіційно прийнятих документів по механізму ЕБ підприємства, загальної системи забезпечення безпеки підприємства та тактик розліів на підприємстві із залучення конкретної програми. Сформована на науковій

основі система безпеки підприємства є організаційною основою створення її структурного підрозділа — служби безпеки.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується наступним чином:

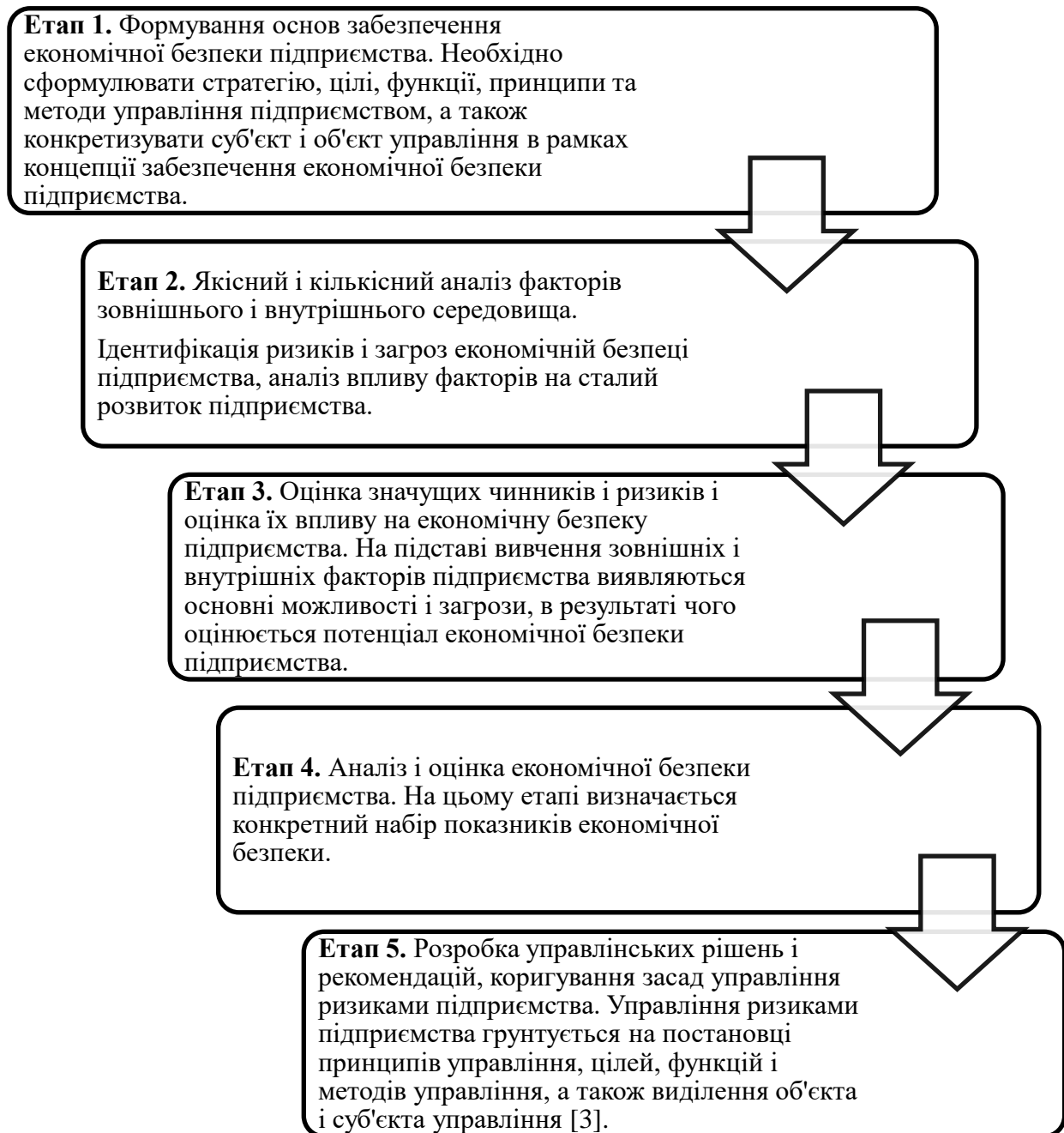


Рис. 3.1. Етапи реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Савана М»

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Всі перераховані вище елементи конкретизуються таким чином, щоб забезпечувати стабільність і економічний ефект. Представлений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяє поетапно розробляти грамотні управлінські рішення в галузі сталого розвитку.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства має такі характерні аспекти:

- динамічність та постійне поліпшення елементів механізму на основі аналізу їх ефективності; - пристосованість та можливість до варіацій відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Використання системного підходу до дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає врахування всіх реальних умов його функціонування, а в самому механізмі слід чітко визначити складові елементи, принципи їх дії і взаємодії. Як показав проведений аналіз, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може бути в різному ступені структурований і формалізований. Ефективна структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства включає кілька блоків.

Механізм забезпечення економічної безпеки включає наступні елементи (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2. Елементи економічної безпеки ТОВ «Савана М»**

Елементи	Опис
Мета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безперервний і всебічний моніторинг стану підприємства з метою виявлення, прогнозування та запобігання загроз економічній безпеці,</li> <li>- визначення порогових значень виробничо-економічних показників, несприятливі відхилення від яких залежать нестабільність і конфлікти;</li> <li>- діяльність служб безпеки з виявлення і попередження внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства [2].</li> </ul>

## Продовження табл. 3.2

Функції	<p>Виконання захисної функції має на увазі запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності підприємства і передбачає наявність достатнього ресурсного потенціалу. Для реалізації захисної функції слід дотримуватися наступних умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) наявність і ефективне використання кадрового та економічного потенціалу підприємства;</li> <li>б) раціональне використання оптимізація наявних ресурсів;</li> <li>в) розвиток людського потенціалу, управлінських і кадрових ресурсів підприємства;</li> <li>г) захист підприємства від негативного зовнішнього впливу, нейтралізація загроз і ризиків.</li> </ul> <p>Регулятивна функція механізму забезпечення економічної безпеки передбачає регулювання стану середовища функціонування підприємства.</p> <p>Превентивна функція механізму забезпечення економічної безпеки підприємства спрямована на прогнозування ситуації і попередження виникнення критичних ситуацій, внутрішніх і зовнішніх загроз і ризиків. Найбільш важливими з них є заходи, що забезпечують захист економічної безпеки підприємства та формування системи інформаційної безпеки.</p> <p>Інноваційна функція механізму забезпечення економічної безпеки заснована на розробці і подальшій реалізації інноваційних рішень і заходів з метою подолання виникаючих і вже діючих загроз.</p> <p>Соціальна функція механізму забезпечення безпеки спрямована на досягнення найбільш високого рівня і якості життя власника і співробітників підприємства, шляхом взаємного партнерства і задоволення соціальних потреб.</p> <p>У концепції механізму забезпечення економічної безпеки підприємства необхідною умовою є проведення індикативного аналізу, як методу економічних досліджень, що полягає у виявленні динаміки і тенденцій зміни показників економічної безпеки та їх інтегрованості в систему забезпечення економічної стійкості господарюючого суб'єкта та виконання його економічних інтересів [1].</p>
Індикатори	<p>нормативні характеристики і показники, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) в кількісному вигляді відображають загрози економічній безпеці;</li> <li>2) мають високу чутливість і мінливість і, відповідно, більшу сигнальну здатність попереджати суб'єктів господарської діяльності про можливі небезпеки в зв'язку зі зміною макро- і мікроекономічної ситуації, що приймаються урядом заходи в сфері економічної політики, зміною фінансового становища контрагентів.</li> </ul>

## Закінчення табл. 3.2

Важелі управління	Планування роботи підрозділу служби безпеки покликане не тільки забезпечити належну організацію його роботи, спрямовану на досягнення конкретних і значущих результатів. Система планування повинна бути достатньо гнучкою, враховувати реалії діяльності підприємства на конкретний момент часу і в конкретному регіоні [9].
-------------------	---

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Дослідимо ризики економічній безпеці ТОВ «Савана М» та засоби їх запобігання.

**Таблиця 3.3. Експертна оцінка ризиків економічній безпеки, пов'язаних з постачанням та продажем продукції, причини їх виникнення, наслідки, методи профілактики**

Вид ризику	Частота виникнення (кількість випадків/рік, кількість випадків/5 років)		Причини втрат	Наслідки	Методи профілактики
	вітчизняні постачаль- ники	дистриб' ю-тори закордон- них компаній			
Ризик втрати ділового партнера	3-5 / рік	2-3 /5рік	Невчасний розрахунок з боку покупця. Порушення умов договору з боку постачальника : некомплектніс ть,	Порушення термінів постачань та структури асортименту Відмови споживачам. Погіршення іміджу організації.	Пошук надійних постачальників, орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару Оптимізація фінансової діяльності,
			невчасність постачань, відсутність сертифікатів, збільшення ціни, зменшення асортименту.	Штрафні санкції за договором або законодавством	скорочення товарних запасів, своєчасність розрахунків з партнерами.



## Продовження табл. 3.3

Ризик виникнення конфліктів з постачальниками, який перетворюється в ризик втрати партнера	5 /рік	1 /5рік	Порушення умов договору, несумлінне відношення обох сторін до своїх обов'язків. Неввічливість персоналу фірми-постачальника	Порушення своєчасності поповнення асортименту, зниження товарообігу, погіршення іміджу конф-ліктної фірми Штрафні санкції за договором або чинним законодавством	Орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару, особистісні відносини з менеджерами фірми-партнера, деталізація умов договору
Ризик порушення термінів та комплектності поставки	5-6/ рік	1/ рік	Порушення умов договору. Несумлінне ставлення постачальника до своїх обов'язків. Виникнення непередбачених обставин	Втрата прибутку, зниження товарообігу, зниження довіри клієнтів у зв'язку з відсутністю товарів	Пошук надійних постачальників, орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару, попереднє замовлення, постійний особистий контакт із старшими менеджерами фірми-постачальника; деталізація умов постачання
Ризики, пов'язані з постачанням неякісної сировини	6 -8 / рік	1-2/рік	Безвідповідальні або навмисні дії з боку постачальників	Повернення товару, нестабільність асортименту, погіршення іміджу, зменшення товарообігу, недоотримання прибутку	Посилення вхідного контролю (перевірка якості, термінів придатності, комплектності)

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Ускладнення в оцінці викликали ризики, пов'язані з ціновою конкуренцією і ціноутворенням. Цінову конкуренцію відмічено як найбільш

загрозливий ризик економічній безпеці, який важко піддається профілактиці (табл.3.4).

**Таблиця 3.4. Експертна оцінка ризиків, пов'язаних з ціновою конкуренцією і ціноутворенням**

Вид ризику	Кількісні характеристики ризику	Наслідки	Методи профілактики
Помилкове ціноутворення	Частота виникнення: 10-12 раз/рік	Штрафні санкції з боку контролюючих органів.	Вивчення чинного законодавства та наказів. Подвійна перевірка.
Невдале зниження ціни	Частота виникнення: 5раз/рік	Фінансові втрати. Сумніви покупців в якості товару.	Контроль за ціноутворенням. Ретельне вивчення ринку.
Цінова конкуренція	Частота виникнення: постійно	Необхідність перегляду цінової політики. Зниження товарообігу. Погіршення фінансового благополуччя. Зниження попиту.	Вибір найбільш вигідних постачальників і закупівля за нижчими цінами. Постійний збір інформації про конкурентів. Нецінові методи просування товару.

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Ризик економічній безпеці не приймає статичного, абсолютного значення раз і назавжди. Його природа така, що він змінює свої характеристики залежно від стадії розвитку підприємства. Тому керівництву підприємства слід здійснювати постійний моніторинг процесів розвитку підприємства для своєчасного виявлення слабких сигналів та для підготовки механізму ефективного управління ризиками.

Конкретними кроками для зміцнення ЕБ ТОВ «Савана М» є:

- щодо технологічної безпеки – ліквідація нерентабельних та збиткових відділів; перегляд системи оплати праці кадрів важливої для діяльності кваліфікації; створення організаційно-виробничих структур нового характеру

та їх організація; прийняття активної участі в міжнародних виставках, вебінарах, семінарах тощо;

- щодо ресурсної безпеки – удосконалення системи розрахунків з покупцями та замовниками;

- у рамках фінансової безпеки – застосування принципу дотримання критичних строків кредитування та покашення дебіторської заборгованості з боку споживачів;

- створення інформаційного центру, щоб завжди отримувати актуальні дані про заборговаість підприємства та перекрити можливі шляхи втрати важливої інформації;

- створення в структурі інформаційного центру окремої групи спеціального характеру фінансових працівників, яка б мала на меті перевірку податкових та інших обов'язкових платежів для знаходження можливої передплати і надавала відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються, з метою їх можливого продажу; використання нових форм партнерських зв'язків, у тому числі франчайзингу;

- у рамках безпеки соціального характеру – наближення рівня оплати праці до показників держав Європейського Союзу; найм працівників для надання такж управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників;

Як вже зазначалося раніше, підприємство ТОВ «САВАНА М» є збитковим. Причиною цьому є недостатній попит на меблеву продукцію цього підприємства. На жаль компанія не повністю задовільняє потреби потенційних споживачів. Тому аналіз сучасних потреб клієнтів дає змогу зорієнтувати підприємство ТОВ «САВАНА М» на осучаснення дизайну меблів. Для виготовлення таких меблів є потреба в частковій модернізації старого технологічного обладнання шляхом закупівлі спеціальної насадки для станка плазмової різки MASTER CUT 2000 ЧПУ Tesla Weld . Цей станок призначений для повітряно-плазмового або киснево-плазмового різання складних деталей з металевих листів або їх відходів.

Переваги нової насадки для виробництва сучасних меблів :

- 1) висока швидкість обробки – до 9000мм\хв;
- 2) точність різу – до 0,15 мм, після різу вимагається мінімальна обробка;
- 3) економія металу і витрачених матеріалів до 20%;
- 5) зменшення собівартості виробництва меблів;
- 6) можливість виготовлення меблів нестандартної.

Оскільки підприємство ТОВ «САВАНА М» є збитковим, на впровадження нової насадки потрібні зовнішні кредитні кошти - 100 тис грн. Баланс збільшимо на 100 тис грн., внаслідок залучення довгострокового кредиту в часткову модернізацію підприємства.

Для того щоб побачити позитивну динаміку в фінансових результатах підприємства, були переглянуті деякі елементи витрат собівартості, а саме витрати у виробничому процесі. В результаті цього аналізу було встановлено, що деякі операції виробничого процесу краще віддати на аутсорсинг, що дозволить зменшити кінцеву собівартість виготовлених меблів.

### **3.2. Удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства**

Побудова ефективної системи економічної безпеки підприємства неможлива без належного інформаційно-аналітичного забезпечення, що передбачає, насамперед, забезпеченість підприємства якісною аналітичною інформацією та захист його інформаційного середовища. Це відбувається за рахунок збору та аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, розробки на її основі планів та прогнозів розвитку підприємства [9].

В науковій літературі не існує єдиної позиції стосовно класифікації джерел аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Такий підхід, що розглядає джерела інформації залежно від її офіційності і таємності [7], є доволі вузьким.

Інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, доцільним є поділ інформації за джерелами надходження на зовнішню та внутрішню.

Згідно з Л. Гнилицькою [8], зовнішні джерела аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства складаються із системи зовнішніх інформаційних показників, які поділяються на чотири групи. До першої групи належать показники, що відображають загальноекономічний розвиток країни, ґрунтуються на даних, що публікуються органами державної статистики, і є базою проведення моніторингу зовнішнього середовища з метою прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері економічної безпеки. Друга група складається з показників, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку і базуються на публікаціях періодичних комерційних видань, даних фондових та валютних бірж. Показники, що характеризують діяльність контрагентів і конкурентів, сформовані за даними публічної фінансової звітності, відповідних рейтингів та використовуються для прийняття оперативних управлінських рішень з метою захисту власних економічних інтересів від зовнішніх загроз, входять до складу третьої групи. До складу четвертої групи відносяться нормативно-регулюючі показники, що ґрунтуються на державних нормативно-правових актах.

Хоча дана класифікація є доволі детальною, проте в ній не враховано джерела на глобальному рівні, джерела залежно від пріоритетності тощо. Тому вважаємо за необхідне продовжити дослідження в цьому напрямку.

Залежно від рівня глобальності загроз економічній безпеці підприємства зовнішні джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно поділити на чотири рівні:

- мегарівень – рівень світової економіки: інформація міжнародних організацій та установ (UNIDO, UNDP, ECOSOC та ін.), ЗМІ, дані спеціалізованих кредитно-інформаційних бюро (Dun & Bradstreet Corporation), фондові індекси (FTSE-100, DAX, CAC-40, DJIA-30, NASDAQ Composite, S&P 500, NIKKEI 225, RTS, PFTS) тощо;

- макрорівень – рівень окремої держави: інформація державних органів влади, установ та організацій, політичних партій та громадських організацій, ЗМІ, фондових та валютних бірж, періодичних видань тощо;

- мезорівень – рівень окремих галузей чи регіонів: інформація відповідних міністерств та відомств, місцевих органів влади та самоврядування, місцевих ЗМІ, галузеві періодичні видання та статистична інформація тощо;

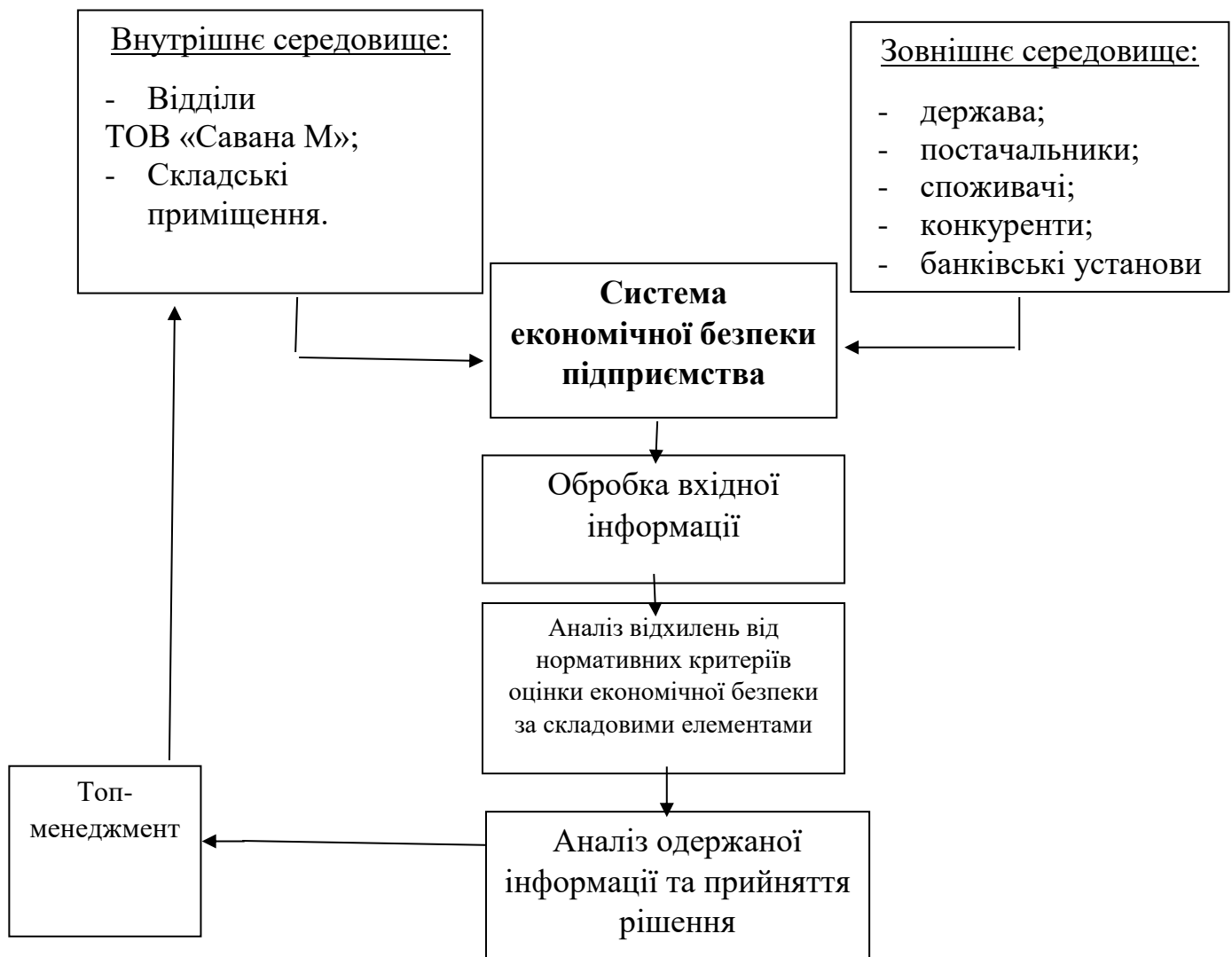
- мікрорівень – рівень окремих підприємств: інформація про партнерів (покупців, постачальників, кредиторів, банки, страхові компанії, трудові ресурси та ін.) та конкурентів підприємства, яку можна отримати із публічної фінансової звітності, неофіційних джерел інформації тощо.

Дана класифікація джерел інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки універсально підходить для будь-якого підприємства, адже кожне з них зазнає впливу з боку як безпосередніх контрагентів і конкурентів, так і з боку світової економіки, яку дедалі більше охоплюють глобалізаційні процеси.

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо за доцільне з метою виділення першочергових пріоритетних джерел інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства виокремити інформацію, що стосується прямих та опосередкованих факторів зовнішнього середовища, які чинять вплив (створюють загрози та можливості розвитку) економічній безпеці підприємства. До прямих факторів зовнішнього середовища відносяться ті, що чинять безпосередній вплив на діяльність підприємства (постачальники, трудові ресурси, законодавчі органи, споживачі, конкуренти та ін.).

Розробка прогнозів і превентивних заходів базується на інформаційній складовій забезпечення економічної безпеки. Для якісного прогнозування ризиків і загроз і визначення ефективних заходів необхідна якісна, достатня, достовірна та своєчасна інформація.

Схему інформаційних потоків в системі планового управління економічною безпекою промислового підприємства представлено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Інформаційні потоки в системі планового управління економічною безпекою промислового підприємства**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Для ефективного збирання, аналізу та оперативної передачі інформації

керівництву підрозділів створюється служба економічної безпеки промислового підприємства (СЕБП). Інформація, яка збирається в СЕБП для обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам [41]:

- оперативність і своєчасність, тобто інформація про витрати, виручку, прибутки повинна надходити тоді, коли ще має сенс її аналізувати;
- вірогідність (щоб не витратити додаткові зусилля та час на перевірку інформації);
- релевантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати ухвалювати рішення;
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- повнота і точність;
- зрозумілість, тобто інформація не повинна потребувати значних зусиль для „розшифровування”;
- регулярність надходження.

Система збирання інформації, як правило, спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Однак зазвичай існуючі інформаційні системи промислових підприємств не відповідають сучасним вимогам до СЕБП.

Позначимо можливі загрози економічної безпеки підприємства (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Потенційні загрози ТОВ «Савана М»**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»



Розглянемо ці загрози докладніше.

Загроза банкрутства. Дана загроза викликана зниженням фінансової стійкості, ростом кредиторської заборгованості. Дана загроза може привести до припинення діяльності підприємства, що вкрай негативно позначиться як на репутації підприємства. Наслідку загрози, що з'явилася, можна знизити підвищенням кількості замовлень (як від держави, так і від приватних замовників), вихід на міжнародні ринки, об'єднання з іншими підприємствами для зниження витрат.

Розглянемо внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на економічну безпеку підприємства.

Із внутрішніх факторів можна виділити, по-перше, персонал.

Як вище з'ясувалося, на підприємстві росте соціальна напруженість внаслідок зниження рівня заробітної плати. даний фактор може звести нанівець всі дії керівництва підприємства по збільшенню виробництва, росту обсягів продажів, тому що персонал – найважливіший ресурс, яким не можна зневажати.

Звідси можна зробити висновок, що такий внутрішній фактор, як співробітники підприємства, необхідно контролювати й удосконалювати.

Ще один внутрішній фактор – це устаткування (основні засоби) підприємства. Якість устаткування впливає на вироблену продукцію, тому високий рівень зношування позначиться на якості продукції негативно.

При побудові ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства та пріоритетності її джерел необхідно враховувати характеристики зовнішнього середовища підприємства. Необхідно взяти до уваги: по-перше, взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує те чи інше підприємство, адже зміна одного з факторів здатна змінити інші, тим самим, збільшивши вплив на підприємство: по-друге, складність зовнішнього середовища, що визначається кількістю факторів і числом варіацій кожного з факторів, що чинять вплив, і на які повинна реагувати економічна безпека

підприємства; по-третє, мінливість середовища, яка може бути різною в різних галузях; по-четверте, невизначеність зовнішнього середовища, що залежить від об'єму інформації про той чи інший фактор, яким володіє підприємство, та від ступеню впевненості в надійності цих даних.

Аналіз зовнішніх інформаційних показників дає можливість вчасно виявити загрози і можливості з боку зовнішнього середовища, а також прийняти стратегічні управлінські рішення з метою нейтралізації загроз чи використання можливостей.

В свою чергу, внутрішні джерела аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, згідно Л. Гнилицької [8], складаються із показників фінансової звітності підприємства, що надають загальне уявлення про результати його фінансово-господарської діяльності і застосовуються в процесі фінансового аналізу, планування та розробки стратегії в рамках окремих складових економічної безпеки підприємства; показників управлінського обліку підприємства, що використовуються для поточного та оперативного управління усіх складових економічної безпеки підприємства; нормативно-планових показників розвитку підприємства і використовується з метою контролю ефективності забезпечення і функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Аналіз внутрішніх інформаційних показників дозволить виявити проблемні місця у господарській діяльності підприємства і здійснювати ефективне оперативне та поточне управління його діяльністю.

Детальний поділ джерел інформаційно-аналітичного забезпечення дозволить більш ретельно та об'єктивно збирати й обробляти відповідну інформацію та на її основі приймати управлінські рішення, що сприятимуть формуванню та ефективному функціонуванню економічної безпеки підприємства.

### 3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Розглянувши пропозиції в підрозділі 3.1 та 3.2 виникла необхідність їх економічно обґрунтувати.

По-перше, було запропоновано придбати спеціальну насадку для станка плазмової різки MASTER CUT 2000 ЧПУ Tesla Weld.

По-друге, в результаті аналізу було встановлено, що деякі операції виробничого процесу краще віддати на аутсорсинг, що дозволить зменшити кінцеву собівартість виготовлених меблів.

По-третє, підприємство ТОВ «САВАНА М» потребує створення своєї служби економічної безпеки. Для створення служби економічної безпеки необхідно включити в штат двох нових робітників: спеціаліст по захисту інформації та інформаційно-аналітичному забезпеченню підприємства; спеціаліст по економічній безпеці підприємства.

В результаті запропонованих заходів та аналізу ринку дизайнерських меблів є можливість насичити цей сегмент ринку збільшивши його на 10%, щодо обсягів 2018 року.

**Таблиця 3.5 Обсяг замовлень виробництва меблів ТОВ «САВАНА М»  
2016-2019 роки**

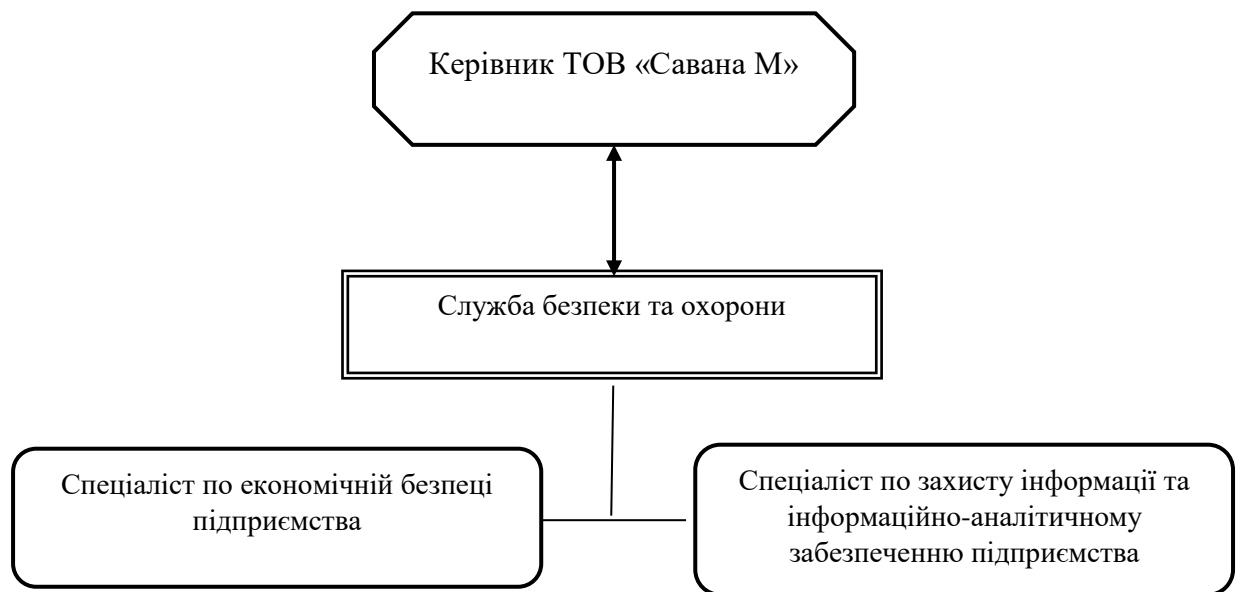
<b>Рік</b>	<b>Обсяг виробництва, тис.грн</b>
2015	9292,00
2016	9728,00
2017	10490,00
2018	10871,00
2019	11958,10

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

З метою підтримання задовільного рівня економічної безпеки підприємства, на ньому повинна існувати служба економічної безпеки. На ТОВ «Савана М» запропоновано створення служби безпеки та охорони підприємства, яка буде виконувати певний комплекс завдань, головними з яких є:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею підприємства;
- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну підприємства;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливило б несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці підприємства;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- 6) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;
- 9) оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Розглянемо структуру служби безпеки підприємства.



**Рис. 3.4. Структура служби безпеки та охорони ТОВ «Савана М»**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Загальні функції, що повинна виконувати служба безпеки підприємства:

- організація і забезпечення пропускнуго та внутрішньо об'єктного режиму в приміщеннях; порядок несення служби; контроль дотримання вимог режиму персоналом фірми і партнерами (відвідувачами); [2, с.197]

- участь у розробці основоположних документів (статуту, правил внутрішнього розпорядку, договорів тощо) з метою відображення в них вимог організації безпеки й захисту (комерційної таємниці);

- розробка та здійснення заходів із забезпечення роботи з документами, що містять відомості, які є комерційною таємницею, контроль виконання вимог матеріалів інструктивного характеру;

- виявлення і перекриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації, облік та аналіз порушень режиму безпеки працівниками фірми, клієнтами та конкурентами;

- організація та проведення службових розслідувань за фактами розголошення або втрати документів, інших порушень безпеки підприємства;

- розробка, оновлення і поповнення переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю, та інших нормативних актів, які регламентують порядок організації безпеки й захисту інформації;

- забезпечення суворого виконання вимог нормативних документів з питань захисту комерційної таємниці;

- організація та регулярне проведення навчання працівників фірми й служби безпеки за всіма напрямками захисту комерційної таємниці;

- ведення обліку сейфів і металевих шаф, що в них дозволене постійне чи тимчасове зберігання конфіденційних документів, а також облік та охорона спеціальних приміщень і технічних засобів у них;

- підтримка контактів із правоохоронними органами та службами безпеки сусідніх підприємств (організацій) в інтересах вивчення криміногенної обстановки в районі (зоні). У нормативних документах, які визначають організацію діяльності служб безпеки фірм, виокремлюються конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань. Беручи загалом, до них належать:

- персонал (керівні працівники; персонал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю фірми);

- матеріальні засоби праці та фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт; валюта, коштовні речі, фінансові документи);

- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;

- засоби та системи комп'ютеризації діяльності фірми (підприємства, організації);

- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Процес управління ЕБП відбиває послідовність управлінських дій, спрямованих на досягнення та підтримання належного стану ЕБП, а також попередження та усунення дестабілізуючого впливу загроз ЕБ. Він містить такі основні етапи: постановка завдання з управління ЕБП згідно з ідентифікованим станом ЕБП; формування комплексу альтернативних заходів з управління ЕБП; вибір управлінського рішення; ухвалення рішення з управління ЕБП; організація виконання рішення, яка передбачає розміщення та підготовку виконавців; доведення рішення до виконавців; коригування діяльності виконавців.

Перевагами аутсорсингу є: зростання рентабельності бізнесу, залучення чужого досвіду, надійність і стабільність, гнучкість масштабів бізнесу.

Враховуючи, що для виробництва дизайнерських меблів на ТОВ «САВАНА М» необхідні не тільки використання деревини, а й використання металевих та скляних конструкцій, тому доцільно ці операції передати на аутсорсинг. Для цього пропонується співпраця з такими компаніями:

- ТОВ «LORI»;
- ТОВ «ALTAIR»;
- ТОВ «ZIKO»;
- ТОВ «CUBE 44».

Внаслідок впровадження на підприємстві запропонованих заходів та служби безпеки, можна покращити показники діяльності ТОВ «Савана М», наведемо плановий фінансовий звіт та агрегований баланс на 2019 рік у табл. 3.7 та 3.8. Заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості на 7%, адміністративні витрати зростуть на 360 тис грн. внаслідок впровадження служби безпеки, решта показників залишаться такими ж.

**Таблиця 3.6. Витрати на виробництво дизайнерських меблів ТОВ «САВАНА М» 2019 р.**

Витрати на сировину та матеріали	5488,46
Витрати на оплату праці	1829,49

Продовження табл. 3.6

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	914,743
Витрати на енергію	640,320
Інші витрати	247,423
Сумма витрат	9147,43

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Розраховуємо чистий приведений дохід (NPV), індекс прибутковості ( $PI_t$ ). За допомогою цих індексів проводиться оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів. Також необхідно звернути увагу що в розрахунках використовується індекс знецінення грошей ( $r$ ). Індекс знецінення грошей для наших заходів дорівнює 0.25.

$$NPV = \frac{CF}{(1+r)} - IC, \text{ де:} \quad (3.1)$$

CF – грошові надходження;  
R- індекс знецінення грошей;  
IC- інвестиції.

$$NPV = \frac{11958,10}{(1+0,25)} - 100 = 9466,48$$

Розрахунок (3.1) показує, що запропоновані заходи є прибутковими, про що свідчить отримання чистого приведенного доходу.

Далі розраховуємо дисконтовані надходження. Вони розраховуються наступним чином.

Дисконтовані надходження:

$$IC_t = \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

де:  $IC_t$  – дисконтовані надходження;



CF – надходження;  
 r – ставка дисконтування;  
 t – час, рік.

$$IC_t = \frac{11958,10}{(1 + 0,25)} = 9566,48$$

Наступним кроком стане розрахунок індексу прибутковості. Він розраховується таким чином :

$$PI_t = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}, \quad (3.3)$$

$$PI_t = \frac{9566,48}{100} = 95,66 > 1,$$

це свідчить про те, що інвестиційний проект приймається, і є прибутковим.

Останнім розрахованим показником ефективності запропонованих заходів є термін окупності ( $T_{ок}$ ), який розраховується за формулою:

$$T_{ок} = \frac{IC}{IC_t}, \quad (3.4)$$

де:  $T_{ок}$  – термін окупності;  
 IC – інвестиції;  
 $IC_t$  – дисконтовані надходження

$$T_{ок} = \frac{100}{9566,48} = 0,01 \text{ (3,5 міс.)}$$

Підсумовуючи розрахунки, необхідно зазначити, що запропоновані заходи щодо використання кредитних ресурсів у розмірі 100 тис.грн та переведення деяких виробничих операцій є прибутковими і мають бути впроваджені у виконання. Виконання цих заходів дозволить підприємству отримати чистий приведений дохід у розмірі: 9466,48 тис.грн , індекс прибутковості склав 95,66 і термін окупності становитиме 0,01 ( 3,5 міс).

В балансі збільшимо необоротні активи на 100 тис грн. внаслідок інвестицій в модернізацію підприємства.

**Таблиця 3.7. Плановий агрегований баланс за 2019 рік**

	<b>АКТИВ</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Необоротні активи	1457,00	1562,00	1439,00	1370,00	1470,00
1.1	Основні засоби	1410,00	1506,00	1391,00	1333,00	1433,00
2	Оборотні активи	904,00	1131,00	1078,00	1066,00	1066,00
2.1	Запаси і затрати	808,00	999,00	952,00	921,00	921,00
2.2	Дебіторська забор-сть	30,00	32,00	51,00	36,00	36,00
2.3	Грошові кошти	66,00	100,00	75,00	109,00	109,00
2.4	Інші поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Витрати майбутніх періодів	2,00	4,00	0,00	24,00	24,00
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>2363,00</b>	<b>2697,00</b>	<b>2517,00</b>	<b>2460,00</b>	<b>2560,00</b>
	<b>ПАСИВ</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Власний капітал	853,00	925,00	884,00	746,00	772,00
	Залучений капітал	1510,00	1772,00	1633,00	1714,00	1788,00
2	Забезпечення наступних витрат і платежів	0,00	1,00	4,00	0,00	0,00
3	Довгострокові зобов'язання	48,00	32,00	16,00	0,00	74,00
4	Поточні зобов'язання	1462,00	1739,00	1613,00	1714,00	1714,00
4.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	787,00	957,00	746,00	780,00	780,00
5	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>2363,00</b>	<b>2697,00</b>	<b>2517,00</b>	<b>2460,00</b>	<b>2560,00</b>

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

**Таблиця 3.8. Плановий агрегований фінансовий звіт за 2019 рік**

<b>СТАТТЯ ЗВІТУ</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Чистий дохід від реалізації продукції</b>	9292,00	9728,00	10490,00	10871,00	11958,10
Собівартість реалізованої продукції	7226	7562	8234	8549	9147,43
<b>Валовий прибуток/збиток</b>	<b>2066,00</b>	<b>2166,00</b>	<b>2256,00</b>	<b>2322,00</b>	<b>2810,67</b>
Інші операційні доходи	10	13	24	24,0	24,0
Адміністративні витрати	355	374	398	553	913
Витрати на збут	1632	1684	1738	1704	1704

## Продовження табл. 3.8

Інші операційні витрати	5	20	14	22	22
<b>Фін. рез-ти від операційної діяльності</b>	<b>84,00</b>	<b>101,00</b>	<b>130,00</b>	<b>67,00</b>	<b>195,67</b>
Фін. рез-ти від звичайн. діяльності до оподаткування	-37	-67	-44,0	-97	31,67
Фін. рез-ти від звичайн. діяльності	-37	-67	-44,0	-97	31,67
<b>Чистий прибуток/збиток</b>	<b>-82</b>	<b>-101</b>	<b>-97</b>	<b>-138</b>	<b>25,97</b>

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Проведемо оцінку рівня економічної безпеки для ТОВ «Савана М» за 2015-2019 роки. Таким чином передбачається, що повинна покращитись фінансова, кадрова, техніко-технологічна складова економічної безпеки. Та в цілому підвищиться рівень економічної безпеки підприємства.

Таблиця 3.9. Показники ТОВ «Савана М» за 2015-2019 рр

№	Показники		2015	2016	2017	2018	2019
1	Чистий дохід від реалізації продукції	макс	9292	9728	10490	10871	11958,1
2	Чистий прибуток/збиток	мін	-82	-101	-97	-138	25,97
3	Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	мін	-556	-605	-539	-624	-624
4	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	макс	0,62	0,65	0,67	0,64	0,64
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	макс	0,07	0,08	0,08	0,1	0,1
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	макс	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06
7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	макс	0,36	0,34	0,35	0,3	0,3
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	макс	0,58	0,53	0,55	0,44	0,45
9	Рентабельність майна (активів)	мін	-3,65	-4,49	-4,32	-6,14	1,16
10	Рентабельність основної діяльності	мін	-1,13	-1,34	-1,18	-1,61	0,28

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Таблиця 3.10. Вхідні дані для аналізу рівня економічної безпеки системи

Показники-індикатори /Період	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
X1	9292	9728	10490	10871	11958,1
X2	-82	-101	-97	-138	25,97
X3	-556	-605	-539	-624	-624
X4	0,62	0,65	0,67	0,64	0,64
X5	0,07	0,08	0,08	0,1	0,1
X6	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06
X7	0,36	0,34	0,35	0,3	0,3
X8	0,58	0,53	0,55	0,44	0,45
X9	-3,65	-4,49	-4,32	-6,14	1,16
X10	-1,13	-1,34	-1,18	-1,61	0,28

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику. Результати розрахунків наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11. Середнє значення по кожному показнику (індикатору) економічної безпеки системи

Показник (індикатор економічної безпеки системи), $X_i$	Середнє значення ( $\bar{X}$ )
X1	10467,82
X2	-78,406
X3	-589,6
X4	0,64
X5	0,086
X6	0,056

## Продовження табл. 3.11

X7	0,33
X8	0,51
X9	-3,488
X10	-0,996

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Стандартизовані дані зводимо у табл. 3.12.

**Таблиця 3.12. Стандартизовані показники (індикатори) економічної безпеки системи**

Показники - індикатори /Стандартизовані значення	2015	2016	2017	2018	2019
Z1	0,888	0,929	1,002	1,039	1,142
Z 2	1,046	1,288	1,237	1,760	-0,331
Z 3	0,943	1,026	0,914	1,058	1,058
Z 4	0,964	1,016	1,040	0,990	0,990
Z 5	0,814	0,930	0,930	1,163	1,163
Z 6	0,893	1,071	0,893	1,071	1,071
Z 7	1,091	1,030	1,061	0,909	0,909
Z 8	1,137	1,039	1,078	0,863	0,882
Z 9	1,046	1,287	1,239	1,760	-0,333
Z 10	1,135	1,345	1,185	1,616	-0,281

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Вектор-еталон має наступний вигляд:

$$P_0 = (1,142, -0,331, 0,914, 1,040, 1,163, 1,071, 1,091, 1,137, -0,333, -0,281)$$

Визначаємо таксономічний показник рівня економічної безпеки системи.

Таблиця 3.13. Значення відстані між точкою-одиницею та точкою  $P_0$ 

Відстань між точкою - одиницею й точкою $P_0$	Значення	$C_i - C_0$	$(C_i - C_0)^2$	$(C_i - C_0)^{2/5}$
$C_{2015}$	2,455	0,085	0,007	0,001
$C_{2016}$	2,832	0,461	0,213	0,043
$C_{2017}$	2,681	0,311	0,097	0,019
$C_{2018}$	3,535	1,165	1,357	0,271
$C_{2019}$	0,348	-2,022	4,088	0,818
Сума	11,851			1,152
Корінь	2,370			1,073

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Розраховані значення даних показників зводимо у табл. 3.14

Таблиця 3.14. Значення додаткових показників для визначення таксономічного показника рівня економічної безпеки системи

Показник	Значення
$C_0$	2,370
$S_0$	1,073
$C_0$	4,517

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

У табл. 3.15 зводимо результати розрахунку значення  $d_i$  за 2015-2019 роки.

Таблиця 3.15. Значення  $d_i$  за 2015-2019 рр.

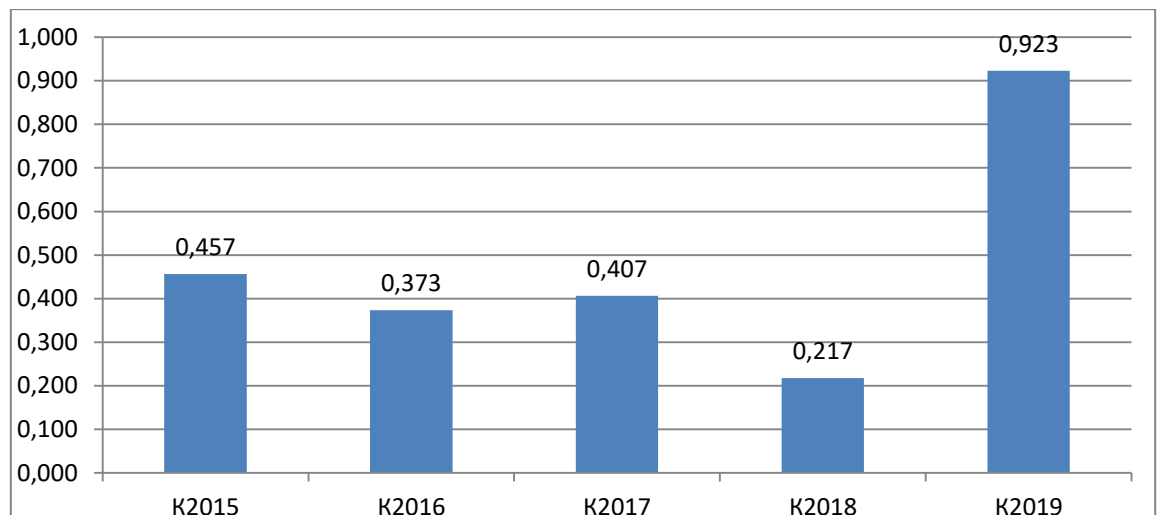
$d_i$ в конкретному році	Значення $d_i$
$d_{2014}$	0,543
$d_{2015}$	0,627

Продовження табл 3.15

d <sub>2016</sub>	0,593
d <sub>2017</sub>	0,783
d <sub>2018</sub>	0,077

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

На підставі проведених розрахунків визначаємо таксономічний показник рівня економічної безпеки системи. Результати розрахунків зводимо в рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Динаміка таксономічного показника рівня економічної безпеки системи за 2015-2019 рр.**

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства ТОВ «Савана М»

Таким чином, можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки на підприємстві у 2019 році, тобто розробка механізму забезпечення економічної безпеки в рамках якого реалізуються: впровадження служби економічної безпеки, часткова модернізація старого обладнання, яка позитивно вплине на техніко-технологічну складову, операції щодо аутсорсингу, які покращать фінансову та техніко-технологічну складові, а також удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві ТОВ «Савана М» є доцільним.

### Висновки до розділу 3

В умовах глобальної фінансово-економічної кризи стабільна робота та розвиток підприємства залежить від ефективності його системи забезпечення економічної безпеки. Щодо створення сучасної та дієвої системи безпеки необхідно виокремити принципи побудови та функціонування її системи управління. В процесі вивчення структури управління підприємством були вивчені основні поняття і принципи побудови управлінських структур. Одним із шляхів удосконалення організаційної структури було надання пропозиції щодо створення відділу забезпечення економічної безпеки підприємства, який дозволить оперативно визначити економічні ризики на підприємстві та відповідно оперативно усунути або мінімізувати загрози економічному стану.

Внаслідок впровадження на підприємстві служби безпеки можна покращити показники діяльності ТОВ «Савана М», наведений плановий фінансовий звіт та агрегований баланс на 2019 рік у табл. 3.7 та 3.8. Заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості на 7%, адміністративні витрати зростуть на 360 тис грн. внаслідок впровадження служби безпеки, решта показників залишаться такими ж.

В балансі було збільшено необоротних активів на 100 тис грн. внаслідок інвестицій в модернізацію підприємства. За результатами дослідження рівня економічної безпеки можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки планується у підприємства у 2019 році на рівні 0,923, тобто впровадження служби економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Савана М» доцільно.



## ВИСНОВКИ

На основі дослідження сутності економічної безпеки підприємства можна зробити наступні висновки.

У сучасних умови господарювання система економічної безпеки стає невід'ємною частиною системи управління підприємством і відповідно потребує уваги, як об'єкт стратегічного і тактичного значення.

Специфіка системи економічної безпеки підприємства визначається її складністю, різноманітні можливості та безпосереднім впливом на досягнення підприємством головних цілей бізнесу.

Запропонований в роботі методичний підхід ґрунтується на формуванні системи оціночних показників, визначенні локальних показників для оцінки рівня певних складових економічної безпеки підприємства та узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства. На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що механізм забезпечення економічної безпеки є складовою системи економічної безпеки підприємства, що є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки підприємства.

ТОВ "САВАНА М" займається виробництвом торгового обладнання, торгових меблів, реклами для підприємств торгівлі: барів, кафе, ресторанів, магазинів, АЗС. Основна особливість: оформлення об'єкта під ключ: від розробки дизайну до монтажу на об'єкті.

Основний напрямок діяльності компанії – виробництво торгового обладнання на замовлення. Основна мета – створення індивідуальної концепції торгового обладнання, яка дозволяє оптимально використовувати торгову площу, оформити її функціонально і естетично, зробити привабливою, зручною і функціональною.

ТОВ «Савана М» збиткове. Показники збитковості зменшуються, у 2014 році збитковість діяльності склала 11,60%, тоді як у 2018 році – 6,89%.

Розраховано також коефіцієнт економічної безпеки підприємства за 2014-2018 роки. Підводячи підсумок, можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки був у підприємства у 2014 році. Далі даний показник зменшувався.

В реаліях глобальної фінансово-економічної кризи стабільна робота та розбудова і розширення діяльності підприємства залежить від показників системи забезпечення ЕБ. Для побудови сучасної системи безпеки необхідно визначити принципи побудови та функціонування її системи управління. В процесі вивчення структури управління підприємством були вивчені основні поняття та принципи побудови управлінських структур. Аналіз діючої організаційної структури управління служби безпеки показав, що дана структура ще далека від досконалості і як будь яка структура управління потребує доопрацювання та вдосконалення. Одним з таких шляхів удосконалення організаційної структури була надання пропозиції щодо створення відділ аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, який дозволить оперативно визначити економічні ризики на підприємстві та відповідно оперативно усунути або мінімізувати загрози економічному стану.

Внаслідок впровадження на підприємстві служби безпеки можна покращити показники діяльності ТОВ «Савана М» наведено плановий фінансовий звіт та агрегований баланс на 2019 рік у табл. 3.7 та 3.8. Заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості на 7%, адміністративні витрати зростуть на 360 тис грн. внаслідок впровадження служби безпеки, решта показників залишаться такими ж. В балансі збільшено необоротні активи на 100 тис грн. внаслідок інвестицій в модернізацію підприємства.

За результатами дослідження рівня економічної безпеки можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки планується у підприємства в 2019 році на рівні 0,923, тобто впровадження служби економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Савана М» є доцільним процесом.

Також потрібно зробити висновок, що із зростанням рівня конкуренції на ринку українським фірмам та підприємствам надається реальна спроба скористання послуг аутсорсингу, які допомагають значно мінімізувати затрати виробництва, тому, як наслідок, й підвищити цілу систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його дохідність.

Якщо таким чином використовувати раціональну систему дію, та володіючи докладною інформацією щодо послуг аутсорсингу й існуючими перевагами, можна подолати стабілізації у взаємозв'язку між клієнтом та виконавцем, уникнути негараздів, повторення завдання, досягти повного спектру усього переліку послуг, який надасть максимальний ефект користі від його реалізації. Вагоме значення в залученні послуг аутсорсингу має взаємна довіра колег та учасників, таким чином, ефективнішим буде використання довгострокових послуг одного підрядника, що сприятиме побудові довгих у часі ділових зв'язків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверічев І. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту України / І.М. Аверічев // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Сер. "Економіка і управління". – 2014. – Вип. 27. – С. 163–170.
2. Амельницька О. В. Управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж: ав-тореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Олена Володимирівна Амельницька; [Донец. нац. ун-т]. – Донецьк, 2008. – 20 с.
3. Аналіз регуляторного впливу до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про електроенергетику» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mpe.kmu.gov.ua/fuel/doccatalog/document?id=157299>.
4. Безугла Н .С. Економічна безпека підприємства. Суть економічної безпеки підприємства : підруч. / Н.С. Безугла. – Д.: Колос, 2010. – 67 с.
5. Береза З. В. Суть і складові економічної безпеки підприємства / З. В. Береза // Науково- теоретичний журнал "Наука й економіка" Хмельницького економічного університету. – 2009. – Вип. №4 (16). Т. 2. – С. 59-64.
6. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура / Н.В. Біло- шкурська // Економіка та держава – 2013. – № 12. – С. 24–29.
7. Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А.Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
8. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія / Т.Г. Васильків. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.

9. Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства // Т.Г. Васильців // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.2. – С. 153-158.
10. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук. – Львів: ЛКА, 2012. – 386 с.
11. Гаєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Гаєць. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
12. Горячева К. С. Механізм управління фінансово безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / К.С. Горячева. – К., 2006. – 17 с.
13. Гришко Н. Є. Формування оціночних параметрів складових економічної безпеки машинобудівного підприємства / Н. Є. Гришко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С.67.
14. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб. и др.: Питер, 2002. – 188 с.
15. Грунін О. А. Економічна безпека організації: навч. посібник. / О.А. Грунін, С.О. Грунін. – К.: Освіта, 2013. – 160 с.
16. Давиденко Д.А. Використання метода таксономії для аналізу фінансової безпеки банку / Д.А. Давиденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2012/Economics/1\\_110616.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2012/Economics/1_110616.doc.htm).
17. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 88-97.
18. Ефимов В. В. Совершенствование механизмов обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук // СПб. – 2014. – 191 с.

19. Євдокимов Ф. І. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна, О. О. Бородіна // Екон. пр.ДонНТУ. – Сер. екон. – Вип. 47. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2002. – С. 6–12.
20. Зубик В. Б., Зубик Р. С., Седегов Р. С., Абдула А.; Под ред. Седегова Р. С., Плотницкого М. И., Головачева А. С. Экономическая безопасность предприятия (фирмы). – Мн.: Выш. шк., 1998. – 391 с.
21. Ільяшенко С. Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия / С. Н. Ільяшенко // Науч. тр. ДонНТУ. – Донецк, 2002. – № 48. – С. 16–22.
22. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 220 с.
23. Ілляшенко С. М. Менеджмент і маркетинг інновацій: монографія. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.
24. Каламбет С. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі / С.В. Каламбет, В.А Воропай // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 2. – С. 106–113.
25. Камишнікова О. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки металургійного підприємства / О. В. Камишнікова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 11(101). – С. 77–82.
26. Камышникова Э. В. Оценка уровня экономической безопасности машиностроительного предприятия / Э. В. Камышникова // Бизнесинформ. – 2009. – № 7. – С. 77–81.
27. Карковська В. Я. Шляхи удосконалення управління економічною безпекою транспортних підприємств / В. Я. Карковська, І. В. Боднар // Молодий вчений. – 2014. – № 6(1). – С. 136–139.
28. Коваленко Д. І., Легка А. О. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д. Коваленко, А. Легка // Економічні науки України. – 2015. – № 8. – С. 118-122.

29. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – Киев: Либра, 2003. – 280 с.
30. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://safetyfactor.narod.ru/doc/notion.html>
31. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
33. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О.Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 41–45.
34. Краткий экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.
35. Кузенкова Ю. О. Економічна безпека енергетичних підприємств / Ю.О. Кузенкова, Т.Б. Надтока // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передмова думка : Всеукраїнська науково–практична конференція, 2011 р., м. Донецьк. – Д. : ДРУК, 2011. – 125 с.
36. Кульман А. Экономические механизмы / Пер. с франц. / Под общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: Прогресс; Универс, 1993. – 192 с.
37. Кучеренко А. А. Оценка уровня экономической безопасности вагоностроительных предприятий Украины / А. А. Кучеренко // Бизнесинформ. – 2009. – № 7. – С. 81–89.
38. Левковець Н. П. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства / Н.П. Левковець // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2008. – № 5. – С. 333–336.
39. Лук'янчикова А. С. Визначення поняття механізм забезпечення економічної безпеки підприємства / А.С. Лук'янчикова // Тези доп. конф.

"Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" 24 – 25 березня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.../13140/.../Лукьянчкова%20Статья%201^

40. Меламедов С. Л. Формування стратегії економічної безпеки підприємницьких структур: навч. посібник. / С.Л. Меламедов. – К.: Освіта, 2002. – 58 с.

41. Михеенко Ю. В. Сбалансированная система показателей как инструмент повышения эффективности предпринимательской деятельности. дис. канд. эк. Наук // М.: 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/>.

42. Мищенко С. Н. Система обеспечения экономической безопасности организации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 «экономика и управление народным хозяйством» / Сергей Николаевич Мищенко; [Донской гос. техн. ун-т]. – Ростов н/Д : [б. и.], 2004. – 197 с.

43. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємства у ринковій економіці / С.П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 190–195.

44. Міщенко С.Г. Економіко–статистичний аналіз факторів економічної безпеки регіону / С.Г. Міщенко // Вестник Донецкого университета. Сер. В. Экономика и право. – 1999. – № 1. – С. 70–76.

45. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства / І. І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 243–255.

46. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Е.А. Олейников. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–синтез», 1997. – 288 с.

47. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – С. 16–20.



48. Пойда–Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки / Н.Н. Пойда–Носик // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 340–342.

49. Светлова В. В. От решения задач экономической безопасности коммерческого банка к его устойчивому развитию / Шихобаловские чтения: Опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка: материалы IV Междунар. науч.– практ. конф. 29–30 сентября 2015 г.: в 2–х ч. Ч. 2 / отв. ред. Е. Н. Шереметьева // Самара: Самар. ин–т (фил.) РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2015. – 263 с.

50. Соснин В. И. Менеджмент безопасности предпринимательства. – К., 2002. – 357 с.

51. Судоплатов А. П. Безпека підприємницької діяльності: навч. посібник / А.П. Судоплатов, С.В. Лекарєв. – Л.: ОЛМА–ПРЕС, 2011. – 3 с.

52. Ткаченко А. А. Проблема забезпечення економічної безпеки на підприємстві / А.А. Ткаченко // Моделювання та прогнозування економічних процесів : матеріали XII науково–практичної конференції ( 18 квітня 2018 року). – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» , 2018. – 60 с.

53. Українська радянська енциклопедія (УРЕ): в 12 томах [Електронний ресурс]. – 1974–1985. – Режим доступу: <http://leksika.com.ua/ure/>

54. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Розумкова / Національна безпека і оборона. – №6 (135). – 2012. – С.4–16.

55. Фомина М. В. Проблемы экономически безопасного развития предприятий: теория и практика: монография / М. В. Фомина. – Донецк: Донгуэт, 2005. – 140 с.

56. Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтегації / Г. Черняк // Національний технічний університет України «КПІ». – 2015. – С. 1-12.

57. Шевченко Б. О. Феномен партнерства в контексті суспільних трансформацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [dspace.pnpu.edu.ua/.../4336](http://dspace.pnpu.edu.ua/.../4336)
58. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. Шевченко // Наука молода. – 2010. – №10. – С. 178–181.
59. Шевченко І. Л. Особливості формування механізму забезпечення економічної безпеки металургійних підприємств / І.Л. Шевченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 24–25. – С. 128-134.
60. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / Под ред. В. К. Сенчагова. 2-е изд. – М.: Дело. – 2005. – 896 с.
61. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Н. В. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И. Э. Жадан; Под ред. Н. В. Манохиной – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 320 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978–516–009002–3, 500 экз.
62. Экономическая и национальная безопасность: Учебник / Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 768 с.
63. Ярочкин В. И. Информационная безопасность. Учебное пособие для студентов непрофильных вузов. – М.: Междунар. отношения, 2000. – 400 с.

